

GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

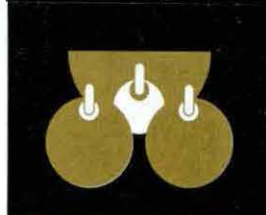
CCB1247
NI=04805
Eg-1

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



Presentado por GRUPO SALCEDO
Julio de 1.999



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

INDICE

I. MARCO TEORICO

II. METODOLOGIA

1.PROCEDIMIENTO

- a.-Definición de expectativas
- b.-Definición de Factores
- c.-Asesoría en la Campaña de Comunicación
- d.-Trabajo de campo

2.INSTRUMENTO

- a.-Características
- b.-Normas de aplicación
- c.-Estudio Piloto
- d.-Instrumento Final
- e.-Análisis estadístico

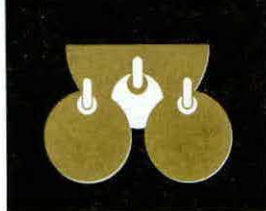
3.PROCESAMIENTO

- a.-Verificación de hojas de respuesta
- b.-Scaneado de la información y creación de archivos
- c.-Procesamiento estadístico

III. RESULTADOS

1.RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- a.- Descripción general de los resultados de Clima Organizacional
- b.- Descripción general de los resultados del Perfil Motivacional
- c.- Descripción general de los resultados de la Escala de Valores



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

2.RESULTADOS ESPECIFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- a.- Descripción de los resultados por factores evaluados
- b.- Descripción de los resultados por áreas
- c.- Descripción de los resultados por niveles jerárquicos
- d.- Descripción de los resultados por sexo
- e.- Descripción de los resultados por rangos de antigüedad
- f.- Descripción de los resultados por tipo de contrato laboral

3.RESULTADOS ESPECIFICOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL

- a.- Descripción de los resultados por áreas
- b.- Descripción de los resultados por niveles jerárquicos
- c.- Descripción de los resultados por sexo
- d.- Descripción de los resultados por rangos de antigüedad
- e.- Descripción de los resultados por tipo de contrato laboral

4.RESULTADOS ESPECIFICOS DE LA ESCALA DE VALORES

- a.- Descripción de los resultados por áreas
- b.- Descripción de los resultados por niveles jerárquicos
- c.- Descripción de los resultados por sexo
- d.- Descripción de los resultados por rangos de antigüedad
- e.- Descripción de los resultados por tipo de contrato laboral

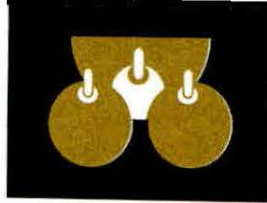
5. RESULTADOS ESPECIFICOS DEL AREA

6.GRAFICAS

IV. CONCLUSIONES

V. RECOMENDACIONES

VI. ANEXOS



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

I. MARCO TEORICO

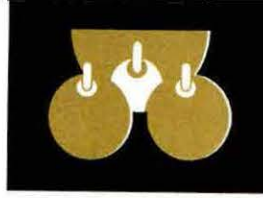
Desde hace mucho tiempo las organizaciones han sido concebidas de diferentes maneras y desde diferentes perspectivas. Es así como se ha hablado de ellas como un sistema biológico el cual mantiene solo un propósito de supervivencia ó como una máquina, enfoque en el que se percibe como sistemas mecánicos sin propósito propio enmarcados dentro de una función mecanicista, no obstante también se ha hablado de ellas como un sistema social que posee propósitos propios pero que también se compone de otros sistemas menores que a su vez tienen sus propios propósitos.

Aunque cada una de las perspectivas desde donde se evalúe la organización implica hacer énfasis en uno u otro aspecto, lo importante es que no podemos desconocer que las organizaciones poseen sus propias características de “personalidad” que las identifican hacia adentro de sí mismas y a su vez las diferencian con otras de su mismo sector hacia fuera.

Dentro de esta perspectiva, dos conceptos fundamentales se hacen presentes: ***EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL***.

Hace diez años, estos conceptos ni siquiera se consideraban ya que las organizaciones eran en general, percibidas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas. Pero en la medida en que han ido evolucionando las teorías organizacionales se ha hecho más énfasis que las organizaciones son algo mas que eso y que al igual que los individuos, poseen una personalidad, pudiendo por ejemplo ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras. Por lo anterior, es importante precisar la importancia que ambos conceptos tienen dentro de un ambiente laboral, pues ejercen una influencia directa sobre dos sistemas importantes que conforman la organización: sus miembros y su estructura.

Para lograr un acercamiento de estos conceptos empezaremos por discutir el clima organizacional.



GRUPO SALCEDO

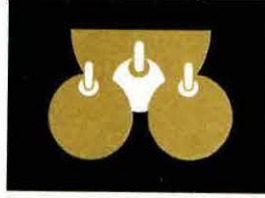
Consultores Organizacionales

Tenemos como primera instancia que posee dos significados claramente diferenciables en la literatura:

- La primera definición ampliamente utilizada dice que el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación, por lo que se habla específicamente del estado psicológico de los individuos.
- La segunda definición enfatiza que el termino clima debe emplearse para referirse a un conjunto de condiciones que existen y tiene impacto sobre el comportamiento del individuo, aunque la existencia de estas condiciones con frecuencia solo pueden ser determinadas mediante datos perceptuales, tomándose como si fueran una característica objetivo de un sistema social. Revisando sobre el tema a algunos autores tales como, Schneider (1972), Payne y Pugh (1976), James y Jones (1976) se ha logrado integrar sus diferentes puntos de vista en una sola definición: "Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que a) experimentan los miembros de una organización b) influyen en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características.

Complementando lo anterior, si retomamos el planteamiento inicial de la organización como sistema social, el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL, podría también entenderse como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo y de las condiciones de trabajo, dando como resultado de estas interacciones, un significado a la experiencia individual y grupal; debido a que todo lo que pertenece y ocurre en la organización, afecta e interactúa como un todo.

Por lo anterior, frecuentemente se ha establecido una relación entre el clima y la satisfacción, en la medida en que el primero tiene un efecto directo sobre el segundo en cuanto a los individuos en el trabajo. Si entendemos la satisfacción laboral como un estado afectivo que deriva al trabajador de su interacción de cada una de las áreas o roles que le corresponde desempeñar, es también fácil visualizar que esta es la resultante de la interacción dinámica de dos dimensiones importantes, las necesidades humanas y las demandas del empleado. Cuando la persona recibe en la organización una respuesta adecuada a sus necesidades,



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

entonces experimenta satisfacción. En consecuencia, un clima que permita al trabajador alcanzar su plenitud y desarrollo personal es más susceptible de producir en él una visión positiva de su trabajo. No obstante, no podemos perder de vista que el clima organizacional y la satisfacción, son conceptos diferentes. El clima se encuentra asociado a las percepciones directas que hace la persona en el trabajo y sobre la situación organizacional en general. Mientras que la satisfacción implica una evaluación de las condiciones y aspectos relacionados con el trabajo que la persona realiza.

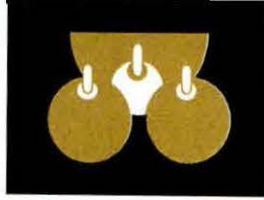
Por todo esto, es importante resaltar el papel que cumple la medición del clima organizacional ya que a través de esta herramienta, se ponen en evidencia factores (disposicionales, motivacionales, positivos o negativos) que afectan directamente el comportamiento de los individuos pertenecientes a la organización, que inciden directamente en el alcance de los objetivos trazados, que son determinantes ya que regulan la forma como el empleado lee las señales del medio ambiente con miras a informarse y comportarse de acuerdo a las consecuencias que el ambiente le haga imponga.

En segundo lugar, el concepto de Cultura aparece con gran fuerza hace un poco mas de diez años, concepto que lo han tomado en general las Ciencias Sociales.

Como autor destacado se encuentra a Robbins (1990) quien define la cultura como un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización.

Complementando esta definición, podemos observar que la cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, al reconocer que tiene propiedades comunes. La mayor parte de las organizaciones tiene una cultura dominante y muchas subculturas. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría, cuando se habla de la cultura de una organización, se está hablando de su cultura dominante.

La cultura depende en gran medida de la estructura de la organización, además del tamaño, y de la antigüedad. Partiendo de la estructura, se hace implícito que una



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

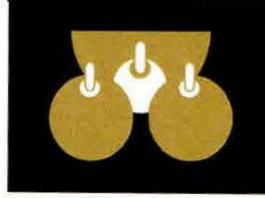
cultura no se desarrolla de la noche a la mañana, sino que sus planteamientos se entablan luego de un largo proceso de interacción entre los tres elementos arriba mencionados (estructura, antigüedad y tamaño, entre otros), y de la función de los empleados de mantenerla vigente dependiendo de las demandas del ambiente y de la capacidad que tendría esta para sobrellevar estos obstáculos.

La cultura organizacional cumple varias funciones en el seno de la organización. Dentro de ellas se encuentran las siguientes:

- Definir límites estableciendo diferencias entre una organización y otra.
- Transmitir sentido de identidad a sus miembros.
- Facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
- Incrementar la estabilidad del sistema social ya que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Una vez establecida la cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. Por ejemplo, el proceso de selección y las acciones de alta gerencia cumplen un papel importante para el mantenimiento de una cultura. El proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a aquellos que no la comparten. Dentro de la alta gerencia se hace evidente otro indicador de la existencia de la cultura por cuanto, que a través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos, el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados, entre otros.

Pero, los principales sujetos implicados en el proceso de adhesión a la cultura de una organización son los empleados. Para esto existen una serie de mecanismos que pueden desarrollarse de manera individual o interactiva entre ellos, para cumplir con la función de proporcionarles el conocimiento acerca de ella e igualmente diversas formas de transmitirles los más importantes aspectos. Dentro de esta perspectiva poder medir que tan arraigados tienen estos componentes

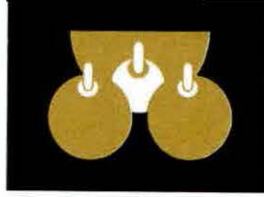


GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

culturales de la organización, se constituye como en el caso del Clima Organizacional una herramienta valiosa para el manejo de las políticas de la administración del personal.

Realizado este repaso teórico de los conceptos que aquí nos ocupan podemos concluir que nos encontramos frente a dos componentes diferentes pero a su vez relacionados entre si, de los cuales se desprende dos elementos adicionales que son la motivación y la satisfacción en el trabajo. Por lo tanto concluyendo, como lo menciona Fernando Toro en el escrito publicado a raíz del Primer Simposio Colombiano de Clima Organizacional “el clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y en la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por lo tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte, la cultura afecta a todos”.



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

II. METODOLOGIA

El presente capítulo tiene como objetivo hacer un recuento de los principales aspectos que se involucraron en la investigación, referentes a la metodología y al procedimiento seguido para obtener la información sobre Clima Organizacional en La Cámara de Comercio de Bogotá. Por lo tanto contemplará los siguientes aspectos:

1. PROCEDIMIENTO

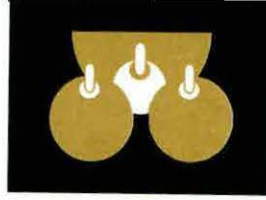
- a.-Definición de expectativas
- b.-Definición de Factores
- c.-Asesoría en la Campaña de Comunicación
- d.-Trabajo de campo

2. INSTRUMENTO

- a.-Características
- b.-Normas de aplicación
- c.-Estudio Piloto
- d.-Instrumento Final
- e.-Análisis estadístico

3. PROCESAMIENTO

- a.-Verificación de hojas de respuesta
- b.-Scaneado de la información y creación de archivos
- c.-Procesamiento estadístico



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

1. PROCEDIMIENTO

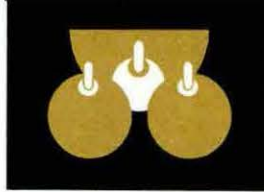
a.- DEFINICION DE EXPECTATIVAS

La definición de las expectativas del estudio fue la primera fase que se cumplió dentro del desarrollo de la presente investigación. Para ello se conformó un *Grupo Coordinador* dentro de la Cámara liderado por la Gerencia de Recursos Humanos que trabajó conjuntamente con el equipo de consultores, para facilitar el desarrollo del trabajo, definir los objetivos y alcances de la investigación, aprobar las herramientas de medición y organizar todos los elementos logísticos que se exigen en un trabajo de esta naturaleza.

Con base en este Plan y revisada la propuesta se definieron como los principales objetivos del presente estudio los siguientes:

- *Conocer el clima organizacional* que actualmente existe en la Cámara de Comercio de Bogotá analizando la información en términos de áreas, niveles jerárquicos, sexo y antigüedad.
- *Conocer el Perfil Motivacional y La Escala de Valores* que actualmente prima dentro de los colaboradores de la Cámara, analizando los resultados frente a las variables de áreas, niveles jerárquicos, sexo y antigüedad.
- Diseñar y establecer una *metodología estandarizada* de trabajo que permita definir índices de medición posteriores de tipo comparativo para poder chequear los avances que se obtengan en el tiempo, como resultado de los planes que a partir del presente estudio se implementen.
- Contar con una información *objetiva y confiable* que permita diseñar planes de acción para fortalecer aquellos puntos del clima y la cultura de la entidad que se perfilen como fuertes y mejorar aquellos que se identifiquen como débiles.

Igualmente, dentro de esta etapa del estudio se definió el alcance y la cobertura del mismo en cuanto a las variables y a la población que se incluiría para realizarlo. Sobre este particular, los siguientes fueron los factores contemplados:



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

COBERTURA

1. Todo el personal de la Cámara de Comercio con contrato a término indefinido.
2. Todo el personal de la Cámara de Comercio con contrato temporal.

AREAS DE TRABAJO

El estudio cobijó a todas las áreas de la Cámara como a continuación se describe:

PRESIDENCIA: Esta área se revisó con base en las siguientes subáreas:

Oficina de Relaciones Públicas

Oficina de Prensa

Coordinación Zona Central

VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA: Esta área se discriminó de la siguiente manera:

Dirección de Planeación

Dirección de Mercadeo

Sede Norte

Sede Centro

Pac Chapinero

Sede Feria

Pac Paloquemao

Sede Restrepo

Sede Cazucá

Sede Zipaquirá

Sede Fusagasugá

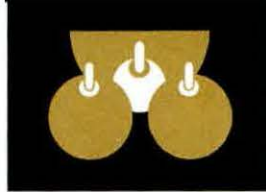
Foro de Presidentes

VICEPRESIDENCIA DE GESTIÓN CÍVICA Y SOCIAL: Esta área incluyó las siguientes subáreas:

Dirección de Proyectos y Gestión Social

Dirección de Estudios e Investigaciones

Centro de Información Económica de Bogotá - CIEB



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

VICEPRESIDENCIA DE APOYO EMPRESARIAL: Esta área contempló las siguientes subáreas:

- Dirección de Competitividad
- Departamento de Desarrollo Empresarial
- Departamento de Comercio Internacional
- Oficina del Empresario
- Departamento de Información Empresarial
- Departamento de Proyectos Especiales

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES E INFORMÁTICA: Esta área incluyó las siguientes subáreas:

- Dirección de Sistemas de Información
- Dirección de Operaciones

VICEPRESIDENCIA JURÍDICA: Esta área incluyó a los siguientes Departamentos:

- Departamento Legal
- Departamento de Registros

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA: Esta área estuvo discriminada en las siguientes subáreas:

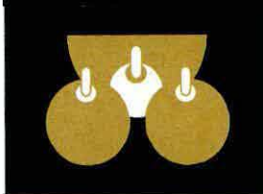
- Departamento Financiero
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Publicaciones
- Departamento de Servicios Generales

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

GERENCIA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL: Esta área estuvo conformada por:

- Departamento de Capacitación Empresarial
- Centro de Convenciones

CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

CONTRALORÍA

NIVELES JERARQUICOS

1. Directivo
2. Profesional con personal a cargo
3. Profesional
4. Administrativo operativo

CATEGORIAS DE ANTIGUEDAD

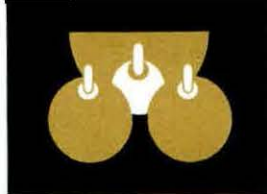
1. 0 a 5 años
2. 6 a 10 años
3. 11 a 15 años
4. Más de 15 años

SEXO

1. Masculino
2. Femenino

Finalmente en esta etapa se estableció la metodología para la entrega de los resultados acordándose la contemplada en la propuesta de los consultores en cuanto a que la Cámara de Comercio recibiría lo siguiente:

- Un documento general que contempla el análisis de los resultados tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, estos últimos presentados de manera gráfica, acompañados por las principales conclusiones y recomendaciones que el grupo consultor propone que se adelanten.
- Un documento específico para las 11 áreas que se encuentran dentro del estudio que contenga los resultados generales de esa área comparados con los resultados totales de la entidad.
- Un archivo con los resultados tabulados presentados en Excel para que puedan ser consultados en cualquier momento por los directivos de la institución



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- Un software con toda la información del estudio desde el cual se puedan generar todas las posibles gráficas comparativas entre las variables contempladas y los resultados obtenidos.

Conocidos de esta manera los objetivos del estudio, definida su cobertura y sus alcances en cuanto a las variables que iban a ser contempladas en el análisis de los resultados, determinado el producto final a ser entregado y establecidas las responsabilidades del Grupo Coordinador se procedió a definir el contenido del mismo.

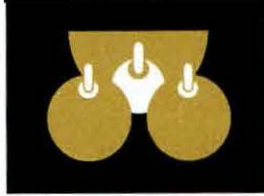
b.-DEFINICIÓN DE FACTORES

Para la definición del contenido de la investigación se evaluó el documento de la propuesta presentada por los consultores en lo referente a los factores, perfiles y valores que podrían contemplarse en este tipo de estudios y de este análisis se definió que el cuestionario incluiría un total de catorce (14) factores teniendo en cuenta lo que la Cámara esperaba obtener de la presente investigación y la ventaja de diseñar un instrumento a su medida. Sobre el Perfil Motivacional y la Escala de Valores las alternativas presentadas por los consultores fueron aprobadas sin comentario alguno.

Los siguientes son los *catorce (14) factores* definidos para el estudio con la descripción de lo que contiene cada uno de ellos.

I. CLARIDAD DE OBJETIVOS: Evalúa el grado de conocimiento que poseen los colaboradores de los objetivos organizacionales, de la visión y la misión que se pretende alcanzar y de todo el proceso para llevarlos a buen término.

II. LIDERAZGO : Este factor mide la percepción que tienen las personas del estilo de dirección de los jefes que prima en la organización tanto a nivel general como particular en su área.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

III. TOMA DE DECISIONES Y DELEGACIÓN: En este factor se evalúa la opinión que tienen las personas de la forma como perciben que se toman las decisiones en la empresa en general y en su área en particular, y cómo se manejan los procesos de delegación que están relacionados con la forma de ejercer el liderazgo.

IV. GESTIÓN HUMANA: Esta variable evalúa lo que piensan los colaboradores de los procesos de capacitación y desarrollo en la organización, y cual es su sentir sobre las posibilidades de progreso dentro de la organización.

V. BENEFICIOS: Esta variable mide la percepción de las personas en cuanto al salario y a los beneficios que reciben de La Cámara de Comercio, en cuanto a su equidad interna como a su competitividad externa.

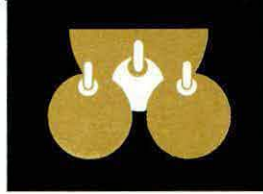
VI. COMUNICACIÓN: Dentro de este factor se mide la percepción de los colaboradores sobre los procesos de comunicación en la empresa, tanto ascendente como descendente y paralela, sus mecanismos de transmisión y la formalidad ó informalidad de los mismos.

VII. TRABAJO EN EQUIPO: Esta variable permite explorar que opinan las personas de la forma como la empresa enfoca el trabajo en equipo tanto a nivel general como particularmente en su área, y cómo ven que los procesos organizacionales lo faciliten u obstaculicen.

VIII. SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD: Este factor fundamentalmente busca conocer qué tanto las personas sienten a La Cámara de Comercio como su empresa, el grado de satisfacción que tienen al pertenecer a ella y el nivel de estabilidad que consideran poseen en su trabajo frente a otras opciones del mercado.

IX. RELACIONES: Indica que tan bien se llevan los colaboradores con otras personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

X. PLANEACION/COORDINACION/ORGANIZACION DEL TRABAJO: En este factor se busca conocer lo que piensan las personas de la manera como La



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Cámara de Comercio planea en tiempo y Recurso Humano el cumplimiento de las actividades laborales.

XI. SERVICIO AL CLIENTE: Indica la conciencia de cada colaborador sobre la importancia del servicio al cliente interno y externo

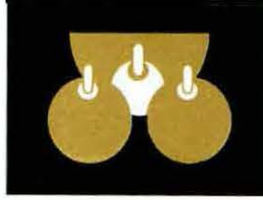
XII.VITALIDAD ORGANIZACIONAL: Muestra la percepción de los colaboradores sobre la capacidad y velocidad de respuesta de la organización frente a los cambios del entorno y la capacidad de innovación y adaptación con relación a los cambios macroambientales, a cambios de la competencia así como a modificaciones a los estándares del sector y de los socios.

XIII.RECONOCIMIENTO: Mide la percepción de los colaboradores sobre los mecanismos que posee la organización para promover y reforzar acciones asertivas y la forma como los jefes emplean estos mecanismos para estimular el trabajador.

XIV. CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD LABORAL: Mide la percepción de los colaboradores sobre las situaciones ambientales de la organización y su relación con su facilitación para el desempeño eficiente de las labores, así como evaluar las acciones preventivas que se están llevando a cabo para prevenir accidentes.

Por otra parte, a continuación se encuentran los aspectos contemplados en *el perfil motivacional* teniendo en cuenta que con este punto la investigación pretende conocer qué motiva a las personas de la Cámara de Comercio de Bogotá utilizando la escala que a continuación relacionamos:

- Buen ambiente de trabajo
- Estabilidad económica
- Desarrollo profesional
- Autonomía de trabajo
- Reconocimiento por el trabajo
- Estabilidad Laboral
- Posición jerárquica



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Finalmente la *Escala de Valores* quedó definida como a continuación se detalla:

- Cumplimiento
- Amabilidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Creatividad
- Colaboración
- Honestidad
- Justicia
- Dignidad

c.- ASESORIA EN LA CAMPAÑA DE COMUNICACION

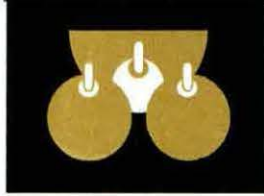
Una de las etapas fundamentales en el estudio de Clima fue el proceso de comunicación a los diferentes funcionarios sobre la investigación que se estaba adelantando, para lograr con ello el compromiso de estos en la participación del mismo. Por lo anterior, dentro de esta fase se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- **Reunión con el Comité de Gerencia**

Sabiendo que una de las claves de éxito de este tipo de investigaciones se encuentra en el respaldo del mismo por parte de todo el grupo directivo, la Gerencia de Recursos Humanos organizó una reunión, con todo el grupo directivo, con el fin de explicarles los objetivos del estudio, definir con ellos los beneficios que éste les podría traer y comprometerlos en el manejo logístico del mismo, a través de su promoción entre los diferentes funcionarios a cargo y su organización de todos los aspectos logísticos requeridos para la recolección de la información.

- **Proceso de Comunicación**

Realizada la anterior reunión se diseñaron dos comunicaciones respaldadas por la Vicepresidencia Ejecutiva. La primera buscaba informar puntualmente a los jefes



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

sobre el proceso que se iba a llevar a cabo, sus beneficios y la manera como podían aportar al éxito de la investigación. La segunda dirigida a todos los colaboradores con los detalles del proceso a seguir y sus beneficios para ellos y para la organización.

d.- TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo estuvo a cargo en su totalidad del grupo de consultores quienes fueron apoyados logísticamente por la Gerencia de Recursos Humanos organizando los horarios y asignando en cada uno de ellos el grupo de personas que asistirían de tal forma que cada colaborador sabía el día y la hora en que diligenciaría el cuestionario.

Fue así como todas las áreas de La Cámara fueron cobijadas en las siguientes fechas:

PRIMERA RONDA DE REUNIONES

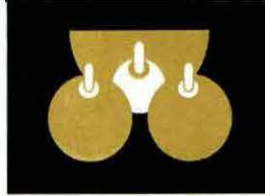
Se realizaron en el Centro de Convenciones los días 25, 26 y 27 de mayo durante todo el día contemplando un total de 466 personas que diligenciaron el cuestionario.

SEGUNDA RONDA DE REUNIONES

Al igual que la anterior, se realizó en el Centro de Convenciones el día 31 de Mayo y se efectuó con el fin de facilitar que aquellas personas que por motivos personales ó de trabajo no habían asistido los días anteriores, tuvieran una segunda oportunidad de participar, buscando con ello garantizar el máximo de cobertura. Esta reunión convocó a seis (6) personas.

2. INSTRUMENTO

a.- CARACTERISTICAS



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

El cuestionario utilizado fue elaborado con base en los Factores propuestos a medir descritos anteriormente, incluyendo tanto la sección de *CLIMA* como el apartado de *ESCALA DE VALORES Y PERFIL MOTIVACIONAL*. Dicho instrumento siguió las siguientes consideraciones generales:

- El cuestionario se elaboró específicamente para La Cámara de Comercio de Bogotá con base en las expectativas y necesidades planteadas por la empresa.
- El cuestionario fue totalmente anónimo. En el evento en que una persona deseaba adicionar algún otro comentario, lo pudo hacer en una hoja en blanco aparte. El resumen de estos comentarios se encuentra transcritos textualmente en el *Anexo # 2*:

Por otra parte, en cuanto a la *Diagramación* del instrumento se incluyeron las siguientes secciones:

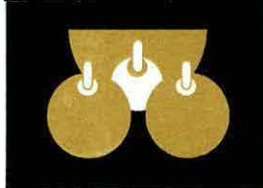
- Un espacio dedicado a las instrucciones de diligenciamiento con su correspondiente ejemplo para que fuera fácil entender la manera como se pretendía se diligenciara la hoja de respuestas.
- El número de hojas del cuadernillo fue de cuatro (4), tamaño oficio de tal forma que fuera fácil su lectura por el tamaño del texto.

Con respecto a los Items se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La redacción de los items se realizó de forma activa y no pasiva.
- Cada item manejó una sola idea.
- Cada item fue identificado por un número secuencial.
- La redacción del item fue con afirmaciones declarativas (positivas),
- El contenido del item se elaboró de manera evidente y no aparente.

Con relación a la Escala de Medición, se utilizó la escala Likert, en donde cada afirmación se evaluaba en función de su contenido y la suma de contenidos de un factor era similar en todos los casos. Fue así como la escala definida fue la que a continuación se describe:

5 = Total Acuerdo



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- 4 = Acuerdo
- 3 = Indiferente
- 2 = Desacuerdo
- 1 = Total Desacuerdo

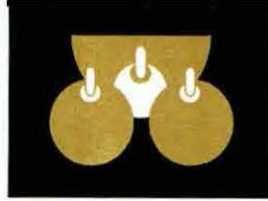
Con base en esta escala, el valor que se maneja es el promedio o media aritmética que se obtiene en cada uno de los factores estudiados, de tal manera que las fluctuaciones entre promedios son el criterio de análisis de la información para interpretar el Clima Organizacional.

Con respecto a la *Escala de Valores y el Perfil Motivacional* los items fueron redactados en forma de enunciados con opciones de respuesta con única escogencia y por esto se trabajó con una escala nominal, donde para el perfil motivacional se solicitó la selección de tres respuestas y para la escala de valores la selección de cinco respuestas. El anterior método nos permitió como se verá más adelante determinar la posición de cada una de las cualidades manejadas, definir la proporcionalidad de las mismas y por lo tener una idea de lo que reina a este nivel en la Cámara.

Por último las *variables de control* utilizadas para evaluar la información fueron las siguientes: las Areas de la entidad, el sexo, el nivel jerárquico del cargo que se desempeña, para lo cual se le entregaba a la persona un listado con todos los cargos de la empresa, clasificados en los niveles que el estudio contemplaba evitando de esta manera que existieran confusiones en este aspecto, los años de antigüedad que se poseen dentro de la institución y el tipo de contrato laboral que posee, cada una categorizada como se mencionó en un punto anterior.

El cuestionario se acompañó de una hoja de respuestas que contó con las especificaciones necesarias para que fuera leída directamente por computador a través del scáner (vía optical mark recognition OMR, OCR), evitando así el proceso de digitación y por lo tanto el riesgo de errores en la captura y generación de los archivos de datos. Vale anotar que la hoja de respuestas además de que fue anónima solamente fue manipulada por parte de los investigadores.

b.- NORMAS DE APLICACION



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Cuando se construyó el cuestionario para la recolección de la información del clima organizacional de la Cámara de Comercio se tuvo en cuenta inicialmente que éste fuera diseñado para ser aplicado de manera colectiva, considerando el número total de personas a participar en el mismo.

Por otra parte, buscando la confiabilidad que este tipo de procesos requiere por la naturaleza de la información que a través de él se maneja, desde la propuesta se sugirió que la recolección de la información fuera realizada directamente por los consultores, labor que efectivamente se llevó a cabo de esta manera.

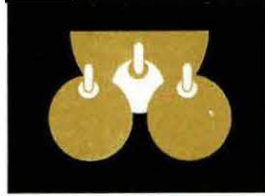
La aplicación de la encuesta se realizó previa una explicación de la forma de diligenciarla y con el apoyo de una hoja de instrucciones que se anexó al instrumento final.

Dentro del trabajo de campo se vigiló que quienes diligenciaban el cuestionario lo hicieran en su totalidad llenando todos los datos que allí se solicitaban, especialmente en lo relativo a las variables de control, pues de no ser así la encuesta debía ser eliminada del estudio. Gracias a este control, el número de encuestas eliminadas fue de solo tres (3).

El cuestionario se respondió en un tiempo promedio de 35 a 50 minutos y las personas tuvieron la oportunidad de dejar comentarios sobre el particular en una hoja en blanco. Como se mencionó anteriormente, estos comentarios se encuentran transcritos en el *Anexo # 2*.

c.- ESTUDIO PILOTO

Considerando que el instrumento que se utilizó en este estudio fue construido específicamente para las necesidades de La Cámara, una de las etapas previas necesarias para definir el Instrumento final fue su prueba frente a un grupo piloto que representara los diferentes niveles y tipos de personas que el estudio iba a incluir.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Por lo tanto, una vez aprobados por el Grupo Coordinador los factores del estudio y las preguntas con las que se iban a evaluar, se diseñó un instrumento preliminar para ser aplicado al grupo piloto.

El grupo piloto fue elegido al azar, pero considerando que existieran personas que representaran todas los niveles jerárquicos que el estudio cobijaba. En total en este ejercicio participaron 20 funcionarios que se citaron el día 18 de mayo a las instalaciones del Centro de Convenciones y que pertenecían a diversas áreas de las involucradas en la investigación. Allí estas personas tuvieron la oportunidad de conocer el instrumento, de diligenciarlo y de exponer en forma detallada las dificultades que se les iban presentando en cuanto a:

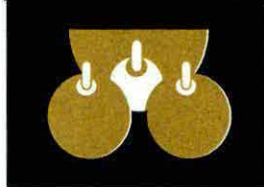
- ❑ La claridad de las instrucciones emitidas
- ❑ La claridad en la forma de diligenciar la encuesta.
- ❑ La claridad del enunciado de los diferentes items de la encuesta
- ❑ La claridad en la redacción de los items
- ❑ La claridad en el tipo de lenguaje utilizado
- ❑ El manejo del tiempo de respuesta

De este proceso se obtuvo un resumen de las diferentes dificultades y observaciones presentadas por parte de los participantes sobre el cual la Gerencia de Recursos Humanos con su equipo de trabajo conjuntamente con los consultores realizaron una revisión minuciosa y definieron los cambios a que hubiera lugar, para así emitir el instrumento final a aplicarse en toda la Compañía.

Sin embargo, los resultados de estas 20 encuestas a través de un proceso especial de procesamiento, fueron incluidos dentro de los resultados totales que más adelante se detallaran.

d.- INSTRUMENTO FINAL

En el *Anexo # 3* se encuentra el ***Instrumento Final*** que se diseñó para el presente estudio y que fue utilizado en la recolección de la información, el cual estuvo conformado por 111 items correspondientes a los catorce factores de Clima



GRUPO SALCEDO

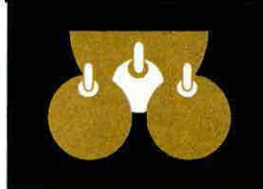
Consultores Organizacionales

Organizacional y dos items adicionales correspondientes a la evaluación del Perfil Motivacional y la Escala de Valores.

A continuación, para una mejor comprensión de la encuesta elaborada se relacionan todos los items referentes al tema de Clima Organizacional organizados por factores:

CLARIDAD DE OBJETIVOS	No. del item en el cuestionario
Tengo una idea clara de los resultados que esperan de mi en el trabajo.	1
Tengo información precisa sobre los objetivos y metas de mi área.	10
En la Cámara de Comercio existen procedimientos claros	20
Durante el desarrollo de mi trabajo he recibido información clara y oportuna que me permite realizar adecuadamente mi trabajo.	29
La alta dirección ha comunicado de forma adecuada la orientación estratégica hacia metas de largo plazo en la entidad.	37
Pienso que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la entidad.	45
Los empleados de la Cámara de Comercio tienen una idea clara sobre el rumbo de la entidad.	110

LIDERAZGO	
Pienso que el estilo de dirección en la Cámara de Comercio es participativo (se escuchan y se tienen en cuenta las ideas de los colaboradores)	52
Tengo un apoyo franco y constante de mi jefe.	61
Mi jefe me da crédito cuando hago un buen trabajo.	69
En mi área la planificación del trabajo se realiza en grupo.	77
Mi jefe es receptivo frente a ideas de cambio que proponemos.	85
Considero que independientemente del cargo que se ocupe los empleados somos tratados con respeto en esta área.	93
En mi área siento que mi jefe permite formular críticas constructivas.	102

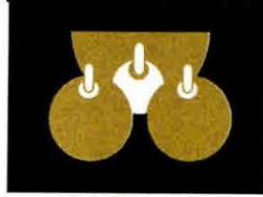


GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	
El proceso de toma de decisiones en la Cámara de Comercio se caracteriza por ser rápido.	2
Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo.	11
Las decisiones que se toman en la Cámara de Comercio son usualmente ajustadas a los reglamentos y procedimientos establecidos.	21
Mi autoridad para tomar decisiones es adecuada a mis responsabilidades.	30
Las decisiones que se toman en el área son acertadas para el cumplimiento de los objetivos	38
La toma de decisiones en la entidad se hace la mayoría de veces para situaciones de corto plazo.	46
En la Cámara de Comercio la autonomía para la toma de decisiones está centralizada en la alta dirección	17
En mi área se fomenta la delegación de responsabilidades para cumplir efectivamente con las actividades programadas	53
GESTION HUMANA	
Los programas de Capacitación y Desarrollo responden a las necesidades de los empleados.	54
Las políticas de administración de personal responden a las necesidades de la gente	111
La entidad brinda facilidades de capacitación para desempeñar cada vez mejor mi trabajo.	62
Existen oportunidades de promoción dentro de la entidad para los trabajadores.	70
La Cámara de Comercio me da la opción de capacitarme en actividades complementarias a las de mi puesto de trabajo.	78
Considero que los concursos de conocimientos garantizan la actualización integral de los funcionarios de la Cámara de Comercio.	86
Los medios de comunicación que utilizamos están acordes con las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado	95





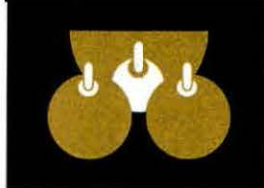
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Considero que la Evaluación para el Desarrollo es una herramienta que permite un proceso efectivo de retroalimentación con mi jefe.	103
Considero que en la entidad hay relación entre las habilidades que poseen los individuos y las exigencias en los puestos de trabajo.	3
Considero que las exigencias por alto desempeño se dan en todas las áreas de la entidad.	12

BENEFICIOS	
Creo que en general los salarios de la Cámara de Comercio son buenos.	22
Los beneficios extralegales de la Cámara de Comercio para sus funcionarios son buenos comparados con los de otras empresas.	31
Considero que la Cámara de Comercio ofrece estabilidad laboral	39
Siento que la Cámara de Comercio se preocupa por las necesidades y problemas personales de los funcionarios	47
Los beneficios económicos y de bienestar otorgados por la Cámara de Comercio, me han permitido satisfacer mis necesidades personales y familiares	55
Las actividades realizadas por la Cámara de Comercio (deportes, vacaciones recreativas, fiestas, celebraciones, programas de salud) han contribuido a mi bienestar físico y mental	63
Me siento bien remunerado de acuerdo con las funciones y actividades que realizo.	71
Creo que estoy bien remunerado comparado con otras personas que desempeñan cargos similares al mío en la entidad,	79
Por lo que he escuchado, mi sueldo es igual o mejor del que conseguiría en un trabajo similar en otra compañía.	87

COMUNICACIÓN	
Recibo información suficiente sobre las decisiones que se toman en mi área.	64

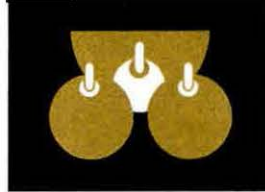


GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

La Cámara de Comercio mantiene informados a los empleados sobre los asuntos que les afectan.	96
Cuento con información oportuna para la toma de decisiones en mi trabajo.	72
En mi área las comunicaciones que se reciben de mi jefe son precisas.	104
En el desarrollo de mi trabajo la comunicación sobre las distintas labores y el tiempo disponible para su cumplimiento es oportuna.	4
Los conflictos presentados en el desarrollo de las distintas tareas del área tienden a discutirse y aclararse.	13
Generalmente la información sobre decisiones importantes de la entidad llega primero a través de rumores.	23
Considero que existe una buena comunicación entre mi área y las demás áreas de la entidad.	32
Los medios de comunicación internos utilizados para los distintos temas en la entidad son apropiados.	40
Pienso que mi jefe realiza el proceso de Evaluación para el Desarrollo con objetividad.	94
La comunicación persona a persona con los distintos niveles directivos de la entidad es frecuente y oportuna.	56

TRABAJO EN EQUIPO	
El trabajo dentro de mi área es distribuido en forma equitativa.	80
La Cámara de Comercio se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo.	88
En mi área se incentiva el trabajo en equipo.	97
Mis compañeros de trabajo están dispuestos a ayudarse para completar una tarea, aunque esto sea fuera de sus actividades normales.	105
En general entre las distintas dependencias de la entidad (Vicepresidencias, Gerencias, Sedes) existe un buen nivel de trabajo en equipo.	5
Pienso que en mi área se valoran más los logros obtenidos en equipo que aquellos producto del trabajo individual.	14
Generalmente los resultados que se obtienen dentro de la	24



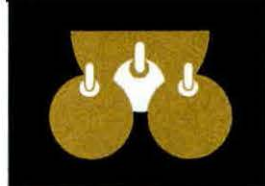
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Cámara de Comercio son consecuencia del trabajo en equipo.	
Cuando en mi área se presenta un problema siento que las demás áreas aportan soluciones oportunas al mismo.	33

SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	
Creo que La Cámara de Comercio es una buena Empresa para trabajar.	41
La Cámara de Comercio tiene buena imagen dentro del sector empresarial	48
Los empleados de la Cámara de Comercio se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.	57
Me gusta trabajar en la Cámara de Comercio.	65
Me siento motivado para tratar de ser más eficiente y contribuir al crecimiento de la Cámara de Comercio	73
Mi familia piensa que la Cámara de Comercio es un buen sitio para trabajar	81
Me siento satisfecho personal y profesionalmente con el trabajo que realizo en la Cámara de Comercio	89
Yo recomendaría esta compañía como un buen sitio para trabajar.	98
Los funcionarios de la entidad se preocupan por el uso racional y cuidado de los recursos asignados para realizar su trabajo.	106

RELACIONES	
Las relaciones entre las personas de mi dependencia son buenas.	6
Existe colaboración dentro de las diferentes áreas de la organización.	15
Creo que en la Cámara de Comercio se establecen adecuadas relaciones interpersonales con los directivos y jefes.	25
Considero que las relaciones interpersonales en la Cámara de Comercio se dan dentro de un ámbito de armonía	34
Hay personas en mi área que crean un ambiente de trabajo negativo.	42
Hay buena cooperación entre mi departamento y otras áreas de la entidad.	49



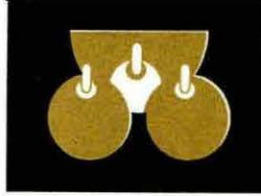
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

En el ambiente de trabajo de mi área son más importantes los resultados del trabajo que las personas.	58
---	----

PLANEACION - COORDINACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
En mi área nos alcanza el tiempo para realizar el trabajo asignado.	66
Cuándo me asignan un trabajo, puedo generalmente concluirlo sin que me cambien de tarea.	74
La ejecución de mis tareas generalmente está acorde con las metas y objetivos establecidos en la evaluación para el desarrollo	82
Considero que el tiempo que tengo para producir los resultados que esperan es suficiente.	90
El trabajo en mi área esta bien organizado.	99
Hay suficientes empleados en mi área para el trabajo que se hace.	107
En la entidad hay un adecuado control y seguimiento sobre los objetivos y metas de trabajo.	7
Considero que la entidad participa y se involucra en muchas actividades ó proyectos que al final no concluye ni desarrolla	16

SERVICIO AL CLIENTE	
En nuestra entidad no solo se habla de calidad en el servicio sino que también se aplica.	26
En mi dependencia, todos se preocupan por dar un excelente servicio a las otras áreas	35
En mi área, los servicios se prestan oportunamente a quien los necesita.	43
Creo que la atención y amabilidad hacia el cliente son características de las personas que trabajan en la Cámara de Comercio.	50
La Cámara de Comercio está en capacidad de solucionar con rapidez cualquier reclamo que presentan los clientes.	59
Los clientes externos manifiestan su agrado por el servicio que les presta la organización.	67



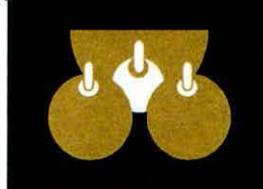
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Cualquier error es solucionado por la organización así el cliente externo no se haya dado cuenta.	75
Cualquier empleado de la Cámara de Comercio está en disposición para solucionar cualquier inquietud de un cliente así no sea de su responsabilidad.	83
Los procedimientos existentes para atender a los clientes facilitan que se les brinde un óptimo servicio	91

VITALIDAD ORGANIZACIONAL	
He sabido que durante los últimos 5 años se han llevado a cabo desarrollos importantes en la Cámara de Comercio	100
Los empleados son estimulados a trabajar por el crecimiento de la compañía.	108
El progreso de la entidad contribuye a mi desarrollo personal.	8
Siento que la entidad esta preparándose para enfrentar el reto del Siglo XXI.	18
La Cámara de Comercio se adapta con rapidez a los cambios del entorno.	27
Siento que La Cámara de Comercio es una entidad sólida y de mucho futuro.	36

RECONOCIMIENTO	
Cuando realizo un buen trabajo recibo estímulo y reconocimiento de parte de mi jefe	44
Las capacidades de los trabajadores son tenidas en cuenta para promociones	51
Los aspectos que tiene en cuenta mi jefe inmediato en la evaluación para el desarrollo están de acuerdo con los objetivos del cargo.	60
Obtengo retroalimentación acerca de los resultados que produzco.	68
Percibo que mi jefe me valora y cree en mi por la forma como realizo mis actividades.	76
Considero que los sistemas de reconocimiento (Evaluación para el desarrollo como plan de incentivos) por el logro de los	84



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

resultados en mi trabajo son motivantes	
---	--

CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD LABORAL	
Cuando informamos que hay un área insegura (peligro de accidentes) se toman las medidas correctivas.	92
La entidad cuenta con recursos y procedimientos para el manejo de las emergencias (incendios terremotos, etc)	101
Los programas de mejoramiento de procesos contribuyen al logro de los resultados de las áreas.	109
La entidad me brinda los elementos necesarios e insumos requeridos para realizar bien mi trabajo	9
Mi sitio de trabajo facilita la realización de mi labor (iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo)	19
El trabajo que se realiza en mi área puede afectar mi salud física y mental.	28

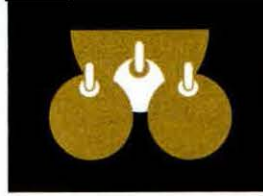
Por otra parte, los siguientes fueron los items con lo que se evaluaron el perfil motivacional y la escala de valores que prevalece dentro de la Cámara de Comercio de Bogotá:

PERFIL MOTIVACIONAL

- ☐ Buen ambiente de trabajo
- ☐ Estabilidad económica
- ☐ Autonomía de trabajo
- ☐ Reconocimiento por el trabajo
- ☐ Estabilidad laboral
- ☐ Posición jerárquica
- ☐ Desarrollo Profesional

ESCALA DE VALORES

- ☐ Cumplimiento
- ☐ Amabilidad
- ☐ Respeto



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- ❑ Responsabilidad
- ❑ Iniciativa
- ❑ Creatividad
- ❑ Colaboración
- ❑ Honestidad
- ❑ Justicia
- ❑ Dignidad

e.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Con un fin de verificar el funcionamiento correcto del instrumento de medición y por lo tanto su calidad, se llevó a cabo un análisis estadístico que incluyó los siguientes pasos:

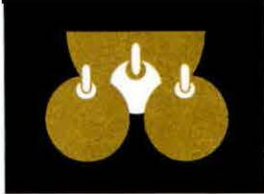
1. Análisis de Items

Desde el punto de vista estadístico se llevó a cabo el análisis de items a través del método de correlación item – test utilizando para ello el Índice de Correlación de Pearson. Los resultados a este nivel arrojaron una correlación para la mayoría de los items (102 de 111) por encima del **0.30**, lo que significa que existe una buena correlación entre los mismos y el instrumento, teniendo en cuenta que el índice criterio de una buena correlación item – test es el de **0.20**. Por debajo de este indicador no hubo ningún item.

2. Análisis de Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad de la encuesta, se desarrolló el análisis de homogeneidad del instrumento mediante el uso de la técnica estadística “ Alpha de Cronbach “ proceso que arrojó un resultado del **0.97** en cuanto a la consistencia interna se refiere. De este resultado podemos deducir que la prueba utilizada cuenta con un alto nivel de confiabilidad, dato que sin duda da una mayor garantía a los resultados que se presentarán en el próximo capítulo.

3. Validez



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

El análisis de la validez del instrumento se centró fundamentalmente en la Validez del Contenido, para lo cual la encuesta fue evaluada por el Grupo Coordinador en cada uno de los ítems que conformaban los diferentes grupos para cada factor, a la luz de lo que en cada caso se pretendía evaluar. Sobre este particular la claridad de cada ítem permitió definir su validez frente al contenido del factor al cual pertenecía.

Los cuadros estadísticos con la información que aquí se detalla pueden ser consultados en el *Anexo # 4*.

3. PROCESAMIENTO

a.- VERIFICACION DE LAS HOJAS DE RESPUESTA

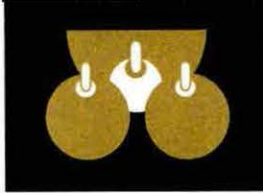
Para el procesamiento de la información el primer paso que se llevó a cabo fue la verificación de la hoja de respuesta. A este nivel dicha hoja, previamente diseñada por el computador para poder ser leída posteriormente vía scanner pasó por dos etapas de verificación:

- La primera se realizó en el momento de recoger la hoja una vez era diligenciada por el funcionario, en donde fundamentalmente se chequeaba que todas las variables de control hubieran sido indicadas para evitar así tener que eliminar la encuesta en el momento de procesarla, por tener los datos insuficientes.
- La segunda fue por parte de los consultores encargados del procesamiento de la información, para garantizar que los círculos hubieran quedado debidamente coloreados y por lo tanto el computador los leyera sin dificultad.

Una vez finalizada esta etapa se continuó con la otra fase del proceso.

b.- SCANEADO DE LA INFORMACION Y CREACION DE LOS ARCHIVOS

Habiendo sido diseñada la hoja de respuestas para ser scaneada y por lo tanto para capturar la información de tipo OCR, ICR y OMR y considerando la



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

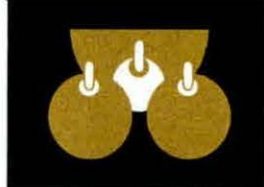
tecnología con la que se contaba por parte del grupo consultor, se utilizó un software especializado de captura y reconocimiento, que finalmente estaba debidamente programado para que los datos fueran enviados automáticamente a un archivo de datos del paquete estadístico SPSS.

Este proceso se constituye en una de las principales fortalezas de la compañía consultora, en la medida en que la información recolectada no requirió ser digitada por las características de la tecnología con la que se contó. Lo anterior dio una mayor confiabilidad al estudio, al saber los funcionarios de la Cámara que la información que consignaban en su hoja de respuesta no iba a ser manipulada por nadie sino que tal y como ellos la señalaban iba directa al computador para su procesamiento.

Una vez leídas la totalidad de las encuestas aplicadas, se procedió a realizar el procesamiento de los resultados de manera estadística para generar los archivos de datos en un formato tipo BANNERS TABLES; Este tipo de salida fue luego transferida para un manejo dinámico al paquete Excel, bajo el cual se entrega la información numérica, disquete que se está entregando conjuntamente con el documento general.

En cuanto al manejo de la información gráfica, otra de las fortalezas presentadas por nuestra compañía en el procesamiento de los datos radica en poder contar con un software especializado para procesar directamente por los directivos de la Cámara de Comercio cualquier gráfica que requieran, adicional a las que contiene impresas el documento general, cuyo disquete con el programa respectivo esta entregándose conjuntamente con dicho documento.

Este paquete graficador se generó a partir del procesamiento de los datos y una vez procesada la información se desarrolló una programación por parte de nuestro grupo de tecnología, que permitió generar automáticamente gráficas para su presentación visual y que utilizó como programa base la versión EXCEL de Office 97, el cual ofrece posibilidades combinatorias de análisis de información ilimitada, siendo al mismo tiempo fácil y rápido en las requisiciones. Con esta herramienta, los directivos de la Cámara directamente desde su computador solo necesitan determinar las variables que desean ver graficadas para que



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

automáticamente la información requerida salga a manera de gráfica en su pantalla y si desea pueda ser impresa.

c.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Una vez verificadas las hojas de respuesta y procesada toda la información, en primera instancia se analizó el número total de participantes frente al total de funcionarios que el estudio contemplaba en su propuesta a saber:

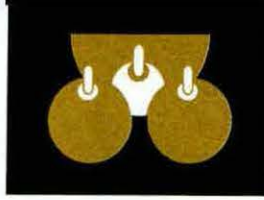
- Todo el personal con contrato de trabajo a término indefinido.
- Todos las personas con contratación temporal.

En el *Anexo # 5* se encuentran resumidos los datos del total de los participantes por áreas, en este caso nuestro universo, en contraste con el número total de participantes del estudio que fue de 492 (3 se desecharon por datos insuficientes) frente a 503 personas que a 31 de mayo reportaba el área de Recursos Humanos:

<i>Tipo de participantes</i>	<i>No de participantes</i>
<input type="checkbox"/> Personas con contrato a término indefinido	462
<input type="checkbox"/> Personas con contrato temporal	30
<i>TOTAL</i>	<i>492</i>

- *El estudio final se procesó con 489 ya que tres encuestas fueron descartadas por información insuficiente*

Dentro de esta perspectiva, podemos concluir que el estudio logró una cobertura del 98% sobre el universo total, pues de los 503 colaboradores que podían haber participado, 492 diligenciaron la encuesta. Por lo anterior, los resultados que de aquí se concluyan son el sentir prácticamente de todo el personal de la Cámara de Comercio.



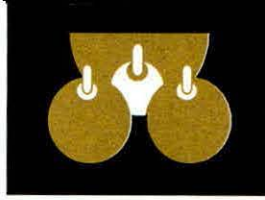
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Por otra parte, desde el punto de vista netamente estadístico, se definieron las variables contra las cuales se cruzaría la información y frente a dichos cruces considerando cada uno de los factores evaluados se calcularon los siguientes indicadores:

- Media ó Promedio
- Desviación Estándar
- Moda
- Mediana

Para todo lo anterior, se hizo uso del Paquete Estadístico SPSS



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

III. RESULTADOS

1.RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE CLIMA Y ORGANIZACIONAL

- a.- Descripción general de los resultados de Clima Organizacional
- b.- Descripción general de los resultados del Perfil Motivacional
- c.- Descripción general de los resultados de la Escala de Valores

2.RESULTADOS ESPECIFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- a.- Descripción de los resultados por factores evaluados
- b.- Descripción de los resultados por áreas
- c.- Descripción de los resultados por niveles jerárquicos
- d.- Descripción de los resultados por sexo
- e.- Descripción de los resultados por rangos de antigüedad
- f.- Descripción de los resultados por tipo de contrato laboral

3.RESULTADOS ESPECIFICOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL

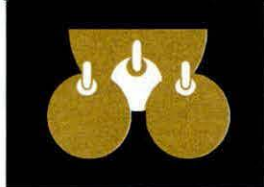
- a.- Descripción de los resultados por áreas
- b.- Descripción de los resultados por niveles jerárquicos
- c.- Descripción de los resultados por sexo
- d.- Descripción de los resultados por rangos de antigüedad
- e.- Descripción de los resultados por tipo de contrato laboral

4.RESULTADOS ESPECIFICOS DE LA ESCALA DE VALORES

- a.- Descripción de los resultados por áreas
- b.- Descripción de los resultados por niveles jerárquicos
- c.- Descripción de los resultados por sexo
- d.- Descripción de los resultados por rangos de antigüedad
- e.- Descripción de los resultados por tipo de contrato laboral

5.RESULTADOS DEL AREA

6.GRAFICAS



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

1.RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

a.- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

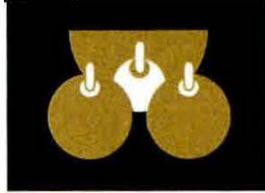
Los resultados del Estudio en cuanto a clima arrojaron los siguientes datos discriminados por factores.

<i>FACTORES</i>	<i>PUNTAJES *</i>
1. Claridad de Objetivos	4.02
2. Liderazgo	3.60
3. Toma de decisiones y Delegación	3.50
4. Gestión Humana	3.54
5. Beneficios	3.61
6. Comunicación	3.53
7. Trabajo en equipo	3.49
8. Sentido de pertenencia y estabilidad	4.39
9. Relaciones	3.43
10.Planeación, coordinación y organización del trabajo	3.54
11.Servicio al cliente	3.85
12.Vitalidad organizacional	4.25
13.Reconocimiento	3.40
14.Condiciones de trabajo y seguridad laboral	3.86

<i>CLIMA TOTAL</i>	<i>3.72</i>
---------------------------	--------------------

* Puntaje máximo = 5

Antes de entrar a detallar en forma más específica los resultados anteriores, es necesario tener en cuenta las características de los factores para entender el análisis de los mismos.



GRUPO SALCEDO

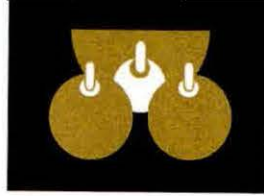
Consultores Organizacionales

Como lo mencionamos en el primer capítulo de este documento, cuando se estudia el Clima Organizacional nos estamos refiriendo básicamente a lo que las personas *perciben* de su entorno laboral, y por lo tanto el plano en el que nos movemos es en el de las opiniones, esto es, un plano netamente cognoscitivo. Por esto, trece (13) de los factores que se evalúan en el presente estudio se encuentran enmarcados en este nivel y por consiguiente no cabe mencionar si los resultados son buenos ó malos ya que las opiniones no se pueden categorizar de ésta forma.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no sucede lo mismo cuando nos referimos al concepto de Sentido de pertenencia que mide directamente el concepto de Satisfacción Laboral que claramente lleva implícito un contenido *subjetivo* y por lo tanto referente a la persona propiamente dicha, razón por la cual la escala de Satisfacción vs. Insatisfacción si puede estar más claramente definida.

Puntualizadas estas aclaraciones, en primera instancia los resultados nos muestran una curva de Clima Organizacional susceptible de mejorar en todos los aspectos que el estudio involucra. Sin embargo, también podemos concluir que el alto nivel de satisfacción laboral ó sentido de pertenencia y estabilidad (4.39 / 5) que en general los colaboradores de la Cámara reportan, al igual que la imagen que tienen de la Compañía como una empresa vital, con capacidad de innovación y adaptación a los cambios del medio y de la competencia (4.25 / 5) son dos fortalezas que sin duda deben ser considerada como tal y que constituyen un buen punto de partida para cualquier plan de acción que a partir del análisis de los resultados se proponga adelantar.

En segunda instancia, y en la misma vía de lo descrito anteriormente, encontramos que los colaboradores de la Cámara tienen la ventaja de conocer los objetivos de su área y de su cargo, de dimensionar lo que significa su puesto de trabajo en el contexto general de los resultados de la empresa y de entender para donde van dirigidos los esfuerzos como organización. Esto unido al alto sentido de pertenencia, al grado de estabilidad que sienten disfrutar y al sentimiento de encontrarse en una organización dinámica, hacen que las bases estén dadas para trabajar mejorando los índices de productividad laboral en aquellos indicadores que estratégicamente la Cámara necesita para su progreso y permanencia competitiva en un mercado específico. Dicho de otra forma, los resultados de



GRUPO SALCEDO

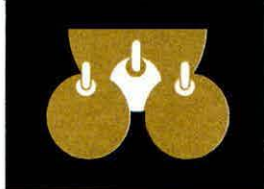
Consultores Organizacionales

estos tres factores nos permiten deducir que existe un alto sentido de identidad entre los objetivos organizacionales y los personales.

Si orientamos ahora nuestro análisis hacia los factores que en el estudio arrojaron los promedios más bajos, específicamente Reconocimiento (3.40 / 5), Relaciones (3.43 / 5) y Trabajo en Equipo (3.49 / 5) podemos observar como los puntos que tienen que ver con las personas más que con los procesos ó con los procedimientos, son los de puntuaciones ubicadas por debajo del promedio. Una hipótesis que se puede manejar aquí es que al ser la Cámara de Comercio una empresa de servicio, un gran porcentaje de su éxito está cifrado en su gente, y por lo tanto es a este nivel donde puede ser más susceptible. Cuando hablamos de la gente es importante anotar que no propiamente estamos hablando de la gestión humana que maneja la Gerencia de Recursos Humanos, sino de la manera como la Cámara desde su alta dirección enfoca las estrategias, propósitos y metas que como empresa se propone adelantar como parte integral de la mejora en los niveles de productividad y competitividad.

Esta conclusión preliminar toma aun más fuerza si tenemos en cuenta que por debajo del promedio total del estudio aunque un poco más cercano a él, igualmente se encuentran los factores de Toma de Decisiones y Delegación (3.50 / 5), Comunicación (3.53 / 5), Gestión Humana (3.54 / 5) Planeación, coordinación y organización del trabajo (3.54 / 5) Liderazgo (3.60 / 5) y Beneficios (3.61 / 5). Estos factores que igualmente enfatizan más sobre temas de personas que de procesos, nos ayudan certificar lo dicho en el párrafo anterior acerca del tema humano en la Cámara. Siguiendo en esta misma línea de análisis, vemos como, si este tema es uno de los más susceptibles en una empresa de servicios, es obvio que los productos y servicios que se diseñan en pro de la gente y que son manejados usualmente por las áreas de Recursos Humanos, son así mismo uno de los puntos más neurálgicos en los climas y en las culturas de estas compañías y por lo tanto uno de los más susceptibles de mejorar como de hecho se presenta en este caso.

Para finalizar con este análisis, los factores de Servicio al Cliente (3.85 / 5) y Condiciones de Trabajo (3.86 / 5) se ubicaron por encima del promedio total pero por debajo de la puntuación de 4. Cuando nos remontamos a lo que en ellos se



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

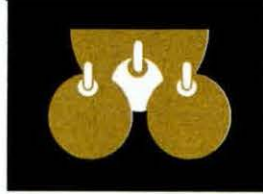
miden, vemos como su orientación se centran más en los procesos que en la intervención de las personas, con lo que la hipótesis que hemos venido trabajando continua fortaleciéndose como tal, pero sin que se evalúe la información desde otras perspectivas, aun no puede tomarse como definitiva ó cierta.

De otra parte, cuando nos aproximamos a evaluar los datos del estudio de Clima organizacional tomando como punto de partida la tendencia de la información obtenida, llama la atención la gran consistencia que existe de los mismos bien sea analizándolos desde la perspectiva de niveles jerárquicos, sexo, tipo de contrato laboral ó antigüedad. En el caso de las áreas, aunque la tendencia se mantuvo de todas formas se presentaron desviaciones importantes que más adelante comentaremos en la sección correspondiente.

Por lo tanto, lo que el estudio arroja puede decirse que es un sentir generalizado de toda la entidad en la medida en que al detallar los resultados en sus diferentes dimensiones de análisis, la tendencia general se mantiene y no existen diferencias significativas que permitan concluir que las opiniones son diversas ó diferentes según el punto de vista desde el cual se analice, salvo en algunas áreas puntuales como ya lo mencionamos.

Lo anterior nos permite predecir que los planes de acción que se acuerden adelantar para mejorar los aspectos que así se establezcan podrán ser aplicados de manera general y por lo tanto sus efectos igualmente poseerán dicha dimensión. No obstante, igualmente debemos anotar que de no atacarse los puntos débiles la tendencia a continuar desmejorándose será de la misma manera generalizada. En otras palabras, al actuar los beneficios se obtendrán en toda la entidad pero al no actuar sus efectos también se sentirán en toda la institución.

Finalmente, cuando nos aproximamos a los datos del estudio y vemos su consistencia en todos los niveles como anteriormente lo mencionábamos, también es común preguntarse que tan válido, significativo y confiable son estos resultados. La respuesta la podemos obtener mirando la información estadística dada en el capítulo de Metodología que nos muestra indicadores favorables que permiten concluir que nos encontramos frente a un instrumento válido y confiable, una muestra estadísticamente significativa y unos resultados respaldados por una



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

metodología de análisis estadístico claramente respaldada y validada con herramientas científicamente comprobadas.

b.- DESCRIPCION GENERAL DE LOS RESULTADOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL

Para comenzar el análisis de estos resultados es importante recordar las variables que se incluyeron dentro de este Perfil Motivacional a saber:

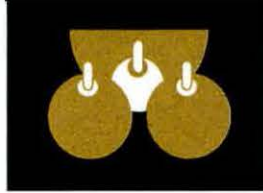
- Buen ambiente de trabajo
- Estabilidad económica
- Desarrollo profesional
- Autonomía de trabajo
- Reconocimiento por el trabajo
- Estabilidad laboral
- Posición jerárquica

¿Para qué se necesita conocer el Perfil Motivacional de una entidad?

Antes de dar la respuesta es necesario precisar los siguientes aspectos:

En primer lugar, cuando una institución esta interesada - como lo está La Cámara - en adelantar un Plan Estratégico que la proyecte a consolidarse en una posición de liderazgo, es muy importante saber que los programas que se planteen y por consiguiente se adelanten, vayan encaminados en su misma dirección.

En segundo lugar, es importante considerar que al ser la Cámara una entidad de servicio, uno de los temas que cobra mayor importancia es el tema humano pues el servicio se da a través de la gente. Por lo anterior, mientras más información se tenga sobre lo que las personas opinan, piensan, sienten, mayores garantías tendrán los directivos de la entidad de saber que cuentan con sus funcionarios para realizar su Plan de Desarrollo y por lo tanto más exitosa será la empresa a la hora de revisar lo que obtuvo a través de sus estrategias.



GRUPO SALCEDO

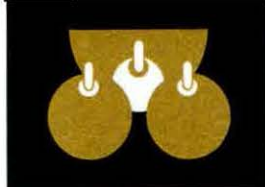
Consultores Organizacionales

En tercer lugar, cuando se mira que el Plan Estratégico de una entidad lo desarrollan las personas, su ejecución exitosa requiere de un equipo de colaboradores que se identifique con el Plan, comulgue con sus principios y por lo tanto sienta la satisfacción de ejecutarlo, en la medida en que este va en la misma dirección de lo que el equipo quiere para sí mismo en su trabajo. De lo contrario, si hay oposición ó más bien indiferencia a lo que allí se busca, su comportamiento irá encaminado a producir estancamiento en los programas que de él dependan.

Con base en estas consideraciones, el perfil motivacional permite:

- Retroalimentar a los Sistemas de Selección de Personal sobre el perfil motivacional de las personas que están seleccionando para chequear si tienen las características actuales y futuras requeridas por la entidad para el desarrollo de su Plan Estratégico, ó si por el contrario, el proceso exige que se realicen ajustes buscando con estos seleccionar exactamente el perfil de las personas que se necesitan para adelantar las estrategias propuestas.
- Retroalimentar a los Sistemas de Capacitación para que hagan los ajustes necesarios en sus programas de tal manera que con ellos se trabajen hacia la minimización de los desvíos que puedan existir en el perfil de las personas con las que ya cuenta la entidad.
- En tercer lugar, saber cuales son los aspectos fundamentales que motivan a la gente de la institución, permitirá que los planes motivacionales se encausen directamente hacia aquellos aspectos específicos que son importantes para sus funcionarios y se evite generar programas que no tengan un efecto directo sobre los niveles de motivación de los empleados y si produzcan pérdidas de dinero y lo más importante de tiempo, arma valiosa cuando se trata de cumplir con un Plan Estratégico.

Por lo tanto, a partir de la información que a continuación se resume es importante que la Gerencia de Recursos Humanos como área encargada de diseñar herramientas para que los jefes motiven a su personal, revise los programas de motivación existentes para verificar que estos apunten a los indicadores que priman a nivel de toda la entidad.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Perfil Motivacional

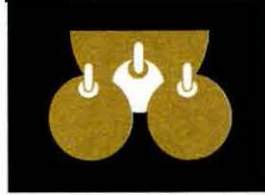
FACTORES	RESULTADOS
• Buen ambiente de trabajo	66.30 %
• Estabilidad Laboral	59.10 %
• Desarrollo profesional	54.80 %
• Estabilidad Económica	40.90 %
• Reconocimiento por el trabajo	37.80 %
• Autonomía en el trabajo	33.30 %
• Posición Jerárquica	4.90 %

Teniendo en cuenta que el estudio contemplaba priorizar los tres aspectos más importantes que en la actualidad a una persona le interesa tener en su trabajo, vemos como las respuestas se centraron sin duda en los siguientes tres factores:

- El buen ambiente de trabajo
- La estabilidad laboral
- El desarrollo profesional.

En una primera instancia podemos concluir que los funcionarios de La Cámara de Comercio tienen un perfil motivacional bastante definido, en la medida en que a partir del cuarto factor en posición, la distancia es de 25.4 puntos con relación al primero, y de 13.9 con relación al tercero ó inmediatamente anterior. Igualmente hay que añadir que el perfil motivacional permanece bastante homogéneo al compararlo con el general en cuanto a las áreas, los niveles jerárquicos, el sexo, el tipo de contrato laboral y los rangos de antigüedad.

Se destaca en esta primera aproximación a los datos la enorme importancia que tiene para los funcionarios contar con un buen ambiente de trabajo, factor donde fundamentalmente juegan un papel importante los jefes inmediatos quienes son los que viven el día a día con su gente y les facilitan armonía ó conflictividad en su lugar de trabajo. Aunque podría ser interesante y necesario diseñar una segunda fase de evaluación de este punto en donde se pueda investigar que es para la gente



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

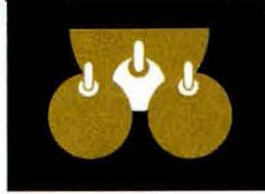
un buen ambiente de trabajo, podría pensarse que están hablando de trabajar en un sitio donde reine la armonía, el respeto, la cordialidad, la colaboración y en general todos aquellos aspectos que tienen que ver con las relaciones interpersonales, ya que claramente este factor hace referencia a las necesidades de afiliación (sociales) de la gente que trabaja en La Cámara.

Por lo tanto, adelantándonos a un tema que se tratará más adelante se debe pensar en programas encaminados a que las personas que tienen responsabilidad sobre la dirección de equipos de trabajo se fortalezcan en su rol de líderes, pues son ellos los que directamente construyen día a día el ambiente de trabajo de una entidad.

En una segunda instancia, se debe destacar la cercanía que existe entre la estabilidad laboral y el desarrollo profesional, como los dos (2) factores subsiguientes seleccionados en orden de importancia dentro de lo que motiva a la gente de la Cámara. Ambos podrían estar enmarcados en la Teoría Motivacional como parte de las necesidades de logro, esto es, dentro de la necesidad que tienen las personas de obtener resultados que por si mismos les brinden satisfacciones personales. El primero de ellos de estabilidad, seguramente para sentir garantizadas sus necesidades primarias y el segundo de ellos referente a los logros en cuanto a la realización personal dentro del trabajo que a su vez conlleven a un crecimiento personal.

Por otra parte, es evidente la poca orientación que denotan los colaboradores hacia el poder, en la medida en que los factores de autonomía en el trabajo y posición jerárquica estuvieron ranqueados como los menos importantes. Este perfil es sano encontrarlo especialmente en una organización de impacto dentro del acontecer distrital y nacional, como lo es la Cámara de Comercio donde la orientación de logro y contribución a la comunidad es fundamental.

Por último, no podríamos dejar de destacar como a pesar de los paradigmas que en muchas instituciones existen con relación al factor económico, el presente estudio nos muestra que a la gente de la Cámara le interesa más desempeñar su puesto a gusto y desarrollarse profesionalmente en una entidad que le asegure trabajo, que buscar un cargo donde su satisfacción se centre principalmente en un



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

buen salario. Claro está que no podemos desconocer que el salario es un factor higiénico, es decir que sentirse bien pago no genera una alta motivación, pero sentirse mal pago sí genera definitivamente una alta insatisfacción, pero el que no fuera escogido como uno de los tres primeros factores, hace pensar que los esfuerzos económicos que La Cámara adelanta en el tema de la gente, pueden estar más encaminados hacia programas de desarrollo personal y profesional más que en mejoras salariales exclusivamente.

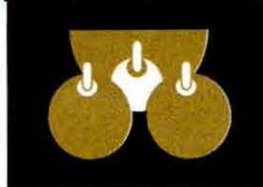
c.- DESCRIPCION GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ESCALA DE VALORES

Los valores organizacionales son esos principios, creencias y actitudes que rigen la entidad y que se constituyen en su “norma de conducta” frente a la cual enmarcar todas sus actuaciones y comportamientos. La escala de valores va construyéndose en gran medida a partir de sus directivos y a lo largo de su historia y de alguna forma va convirtiéndose en uno de los principales aspectos por los cuales puede ser identificada una empresa.

Dentro del estudio que aquí se detalla, los siguientes fueron los adjetivos que conformaron el total de opciones entre los cuales se podía seleccionar los cinco más importantes para ellos:

- Cumplimiento
- Amabilidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Creatividad
- Colaboración
- Honestidad
- Justicia
- Dignidad

Con base en el total de los resultados, la escala de valores que primó entre los funcionarios de la Cámara fue la que a continuación se describe:



GRUPO SALCEDO

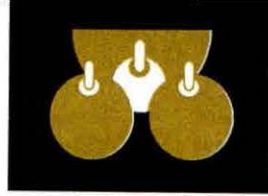
Consultores Organizacionales

<i>VALORES</i>	<i>PUNTAJE</i>
• Responsabilidad	82.00 %
• Honestidad	78.90 %
• Colaboración	64.80 %
• Cumplimiento	58.30 %
• Respeto	57.90 %
• Amabilidad	48.50 %
• Creatividad	35.80 %
• Iniciativa	32.10 %
• Justicia	25.60 %
• Dignidad	11.70 %

Como podemos apreciar ***RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD COLABORACION, CUMPLIMIENTO Y RESPETO***, fueron los valores escogidos como los principios de comportamiento que rigen en la Cámara de Comercio. Estos resultados presentan un nivel de homogeneidad alto cuando se revisan por niveles jerárquicos, sexo, tipo de contrato laboral y por antigüedad, así como un nivel de consistencia importante cuando se analizan por áreas, aunque en casos puntuales existen diferencias.

En primera instancia, es necesario resaltar que el valor de la ***Responsabilidad*** se ubicó en el primer lugar por una amplia mayoría del **82.00 %**, lo que sin duda le otorga una posición consolidada con respecto a los siguientes cinco seleccionados, ya que el segundo que le sigue en posición es la ***Honestidad*** con **78.9 %**. En este sentido se diría que estos dos primeros se posicionan sin dificultad en los lugares que ocuparon y además de ser claro su liderazgo también es clara la diferencia con relación a los que le siguen.

Cuando se mira el valor de la ***Colaboración*** que puntuó con un **64.80 %** se puede evaluar en una primera instancia que la diferencia con la Responsabilidad es del 17.2 % y con la Honestidad de 14.1%, lo que sin duda muestra que su tercer lugar es claro y definido. El anterior comentario se hace ya que frente al cuarto y quinto lugar la diferencia se reduce como se verá a continuación. Sin



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

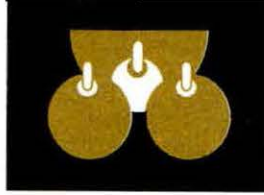
embargo llama la atención su posición, cuando se cruza con los datos obtenidos a nivel de clima organizacional y se ve que fueron precisamente los factores de Relaciones y Trabajo en equipo, es decir los más relacionados con el tema de la colaboración, los que precisamente obtuvieron los más bajos puntajes de todo el estudio. Más adelante cuando se desglosen los resultados por factores podremos evaluar lo que pudo haber sucedido, pero esto no obvia tener que pensar que a este nivel existen contradicciones que requieren ser aclaradas.

El **Cumplimiento** es el valor que se ubicó en cuarto lugar con un porcentaje del **58.3 %** y el **Respeto** se ubicó en el quinto lugar con un **57.9%**. puntajes que son bastante cercanos entre si y que a pesar de su distancia con los otros tres, prácticamente no tienen una diferencia sustancial. Esto nos ayuda concluir que si se hubiera presentado un empate entre los dos, el siguiente valor que hubiera entrado al juego de los escogidos sería la **Amabilidad** con un 48.5%, valor que sin duda es indispensable en una entidad de servicio.

Los siguientes cinco valores que ocuparon el 6°, 7°, 8°, 9° y 10° lugar se distancian hasta en más de 70 puntos con relación el valor de la Responsabilidad. No obstante, podría decirse que en cuanto a los valores de Dignidad y Justicia, el no haber sido seleccionados entre los cinco primeros, podría explicarse en gran medida porque pudieron haber sido considerados más que valores y en este sentido más que principios de conducta, como una regla de la vida. Sin embargo, por solo lo anterior, no se puede desconocer sus posiciones frente a los demás.

Por otra parte, llama la atención que la Iniciativa, la Amabilidad, y la Creatividad no se encuentren tan arraigadas dentro de la compañía, por una parte porque son fundamentos necesarios en el desarrollo de una cultura de servicio, y por otra parte, porque no es congruente con la opinión que tienen de La Cámara como una entidad vigorosa, innovadora y con capacidad de adaptación y cambio. Este punto igualmente será profundizado cuando analicemos la información a la luz de cada factor.

Por último, al mirar los datos en general podemos concluir como existe un estilo conservador en las normas de conducta seleccionadas por los funcionarios, en la medida en que son Valores tradicionales los que prevalecen en el sentir de



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

quienes participaron en el estudio. No obstante, si bien esta aseveración de alguna forma marca una tendencia, es importante también mencionar que principios como la Creatividad, la Iniciativa y desprendida de estas la Innovación deben ser fortalecidos en una entidad que quiere destacarse en el año 2.000 como una empresa moderna y de avanzada.

Igualmente también debemos mencionar que las personas traen a las organizaciones los valores con los que crecen y se educan, valores que aunque coinciden con las normas tradicionales, las entidades deben ser más proactivas en el momento de identificarse con unos principios de actuación e ir más allá de lo que ya está internalizado en la mente de sus funcionarios, incentivando otro tipo de creencias y actitudes que vayan más a la vanguardia de las nuevas tendencias que exige la tecnología moderna.

Por lo tanto, es necesario que la Cámara se sienta a pensar si son estos valores u otros los que desea que reinen en su entidad y en esa vía trabajar.

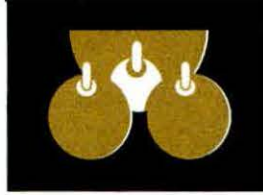
2.RESULTADOS ESPECIFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

a.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR FACTORES EVALUADOS

En esta sección evaluaremos los resultados del Clima Organizacional por factores teniendo en cuenta lo que en cada caso contribuyó tanto a favor como en contra para que las puntuaciones se comportaran de la manera como lo hicieron. Como una forma de complementar el análisis que aquí se hace, vale la pena destacar que todos los datos sobre el particular se encuentran en el archivo de los datos que se entregó en disquete a la Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con el presente documento.

• CLARIDAD DE OBJETIVOS

A manera de información recordemos que este factor evalúa el grado de conocimiento que poseen los colaboradores de los objetivos organizacionales, de



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

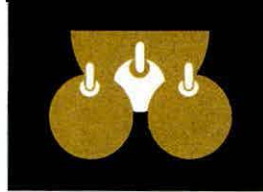
la visión y misión que se pretende alcanzar, de los planes para obtenerlas, de la manera como su área y su cargo contribuyen dentro de la empresa y de todo el proceso para llevarlos a buen término.

Con base en lo anterior, en primera instancia debemos mencionar que éste fue uno de los factores que más alto puntúo entre todos los factores contemplados en el estudio de clima, obteniendo una calificación de 4.02 sobre un puntaje máximo de 5 puntos. Dicha calificación muestra una tendencia general de las personas a sentirse bien informadas en lo referente a los diferentes elementos que en él se evaluaban.

En una segunda instancia, al detallar cada una de las respuestas que se dieron en los ítems que pertenecían a la Claridad de Objetivos, podemos encontrar una información más precisa de cómo fue su comportamiento y de las razones que contribuyeron a que los promedios subieran ó bajaran. Específicamente en el caso que nos ocupa encontramos lo siguiente;

1.- Las personas de la Cámara poseen un conocimiento claro de los resultados que se esperan de ellos en sus cargos (92%), conocen a cabalidad los objetivos y metas de las áreas a las cuales pertenecen (88.6) y además saben en que medida su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la entidad (96.8%). Estos tres aspectos fueron factores claves para que la Claridad de Objetivos tuviera el promedio que obtuvo. Al analizarlos frente a las distintas variables que contempló el estudio vemos que la tendencia en general se mantiene y que no existieron variaciones significativas.

Sin embargo, a pesar de la claridad en los resultados, se notó una leve tendencia en la Vicepresidencia de Gestión Cívica a no estar de acuerdo con estos, ya que un 20% de las personas así lo manifestaron, porcentaje que visto solo no es significativo, pero visto en conjunto si está por encima de lo que se puntuó en el grupo. Al observar los resultados a la luz de las otras variables, cabe anotar que cerca de un 15% de las personas entre 11 y 15 años tampoco consideran que exista una claridad tan marcada a este nivel. En el resto de las variables la tendencia se mantuvo con claridad.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

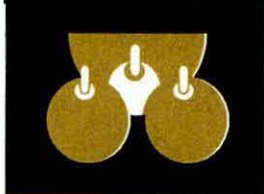
2.- Por otra parte, las personas sienten en general que la Cámara de Comercio cuenta con procedimientos claramente definidos (69.3%) y que por lo tanto en el desarrollo de su trabajo reciben la información clara y oportuna que les permite desarrollar adecuadamente sus funciones.

No obstante encontramos que en ciertas áreas se hace necesario mejorar este aspecto como en el caso de la Vicepresidencia de Gestión Cívica donde un 22.6% así lo manifestaron, la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial donde el porcentaje fue de 18.5%, la Vicepresidencia Administrativa y Financiera donde un 19% de los participantes así lo mencionaron y la Contraloría donde el porcentaje fue mucho mayor llegando a un 38.50%.

Por otra parte, al analizar estos mismos datos a la luz del resto de variables, los niveles profesionales en un 23.6% y las personas que se encuentran en un rango de antigüedad entre 6 a 10 años (un 18.2%) y entre un 10 a 15 años (en un 21.6%) creen que podrían existir mejoras en este punto en particular.

3.- A un nivel más macro hay claridad en las personas del rumbo de la Cámara ya que un 72% del total de los participantes así lo mencionaron. Sin embargo a este nivel, existe en las áreas una mayor dispersión, encontrando la necesidad de trabajar este aspecto en las Oficinas de Prensa y Relaciones Públicas, en la Vicepresidencia de Gestión Cívica, en la Gerencia de Recursos Humanos y en la Contraloría. Igualmente a nivel de los profesionales con personal a cargo donde el 28.8% mencionan que no tienen claro dicho rumbo.

4.- Finalmente, al analizar el papel que ha jugado la alta dirección en la comunicación de la orientación estratégica de las metas a largo plazo, solo un 66% de los participantes en el estudio conceptuaron que la forma había sido adecuada. Es importante anotar que este aspecto fue el que obtuvo la calificación más baja haciendo que el promedio del factor no fuera superior. Esta situación se siente con mayor énfasis en la Vicepresidencia de Gestión Cívica, en la Gerencia de Formación Empresarial, en la Gerencia de Recursos Humanos y de forma marcada en el área de Contraloría donde cerca del 69% de las personas de allí consideran que la forma de comunicación de estas estrategias ha sido inadecuada.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

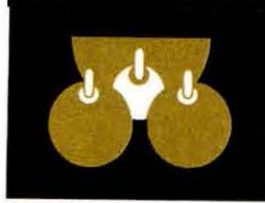
Para concluir, podemos inferir que los esfuerzos que la Cámara haya adelantado en el pasado, buscando informar adecuadamente las metas organizacionales, definir y aclarar los procedimientos para llevarlas a cabo, establecer los objetivos y metas de las áreas, de los cargos y de la forma como cada uno aporta a un objetivo organizacional, y comunicar todo ello a sus colaboradores, con los datos aquí arrojados, queda demostrado que estos han sido útiles y que han tenido unos resultados claros y positivos a este nivel. Con el fin de mejorar los aspectos que bajaron el promedio del factor, podríamos decir que a nivel de toda la Compañía, podría trabajarse hacia la comunicación de metas a largo plazo, y a nivel de las áreas puntuales arriba mencionadas podrían adelantarse programas específicos que permitan que las personas cuenten con la información oportuna para el desarrollo adecuado de sus labores.

- LIDERAZGO

Como se recordará, esta variable mide la percepción que tienen las personas del estilo de dirección que prima en la organización tanto a nivel general como a nivel particular dentro de su área.

Lo primero que hay que mencionar es que este fue uno de los factores que se ubicaron por debajo del promedio total obtenido en el estudio (3.72) logrando una calificación de 3.60. Si recordamos la escala de evaluación utilizada de 1 a 5, vemos de todas formas una leve tendencia del factor a dirigirse hacia el 4 y no hacia el 2, aspecto que permite predecir que el trabajo que se realice a este nivel seguramente tendrá frutos que lo encaminen con rapidez hacia su mejoramiento. Así mismo, como ya lo mencionamos anteriormente, aunque los resultados no pueden clasificarse entre buenos ó malos, si es importante destacar que un promedio de 3.6 demuestra de todas formas que la Cámara debe haber trabajado a este nivel, pues en otros estudios este es uno de los factores en donde se refleja más descontento entre la gente.

Cuando evaluamos punto por punto los items que conformaban el factor podemos destacar los siguientes resultados:



GRUPO SALCEDO

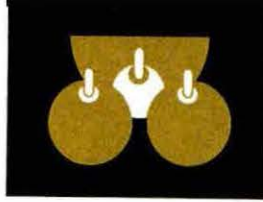
Consultores Organizacionales

1.- Existe un sentir generalizado entre los colaboradores de la Cámara en cuanto a que hay respeto en el trato que se da, independientemente del nivel jerárquico que se ocupe (82%). Este sentimiento prácticamente muestra la misma tendencia cuando se analizan los resultados a la luz de todas las variables contempladas en la investigación. Oportunamente al hablar de cada una de las áreas mencionaremos algunos casos donde se debe ahondar el análisis, pero que de todas formas no afectan significativamente las conclusiones que aquí definidas.

2.- Al igual que en el punto anterior, en este factor se encuentra una tendencia favorable a considerar que los jefes inmediatos apoyan el trabajo de sus colaboradores (70%), son receptivos a las ideas de cambio que ellos presentan (70%) y permiten formular críticas constructivas (69.5%). Al chequear los resultados por áreas, vemos la necesidad de mejorar a este nivel en la Vicepresidencia Ejecutiva, donde un 32% de la gente siente que no tiene apoyo de su jefe, un 26% manifiesta que sus jefes no son receptivos a ideas de cambio y un 23% no ve la oportunidad de hacer críticas constructivas, porcentajes que son altos al tener en cuenta los obtenidos en el resto de dependencias. Frente al resto de variables, podemos mencionar que un 22% de las personas que ocupan cargos de nivel operativo administrativo sienten que no pueden emitir críticas constructivas a sus jefes, y los colaboradores con más de diez años de antigüedad en general tienen la sensación de no poseer un apoyo franco y constante de su jefe (66%) y la receptividad de él frente a las ideas de cambio (33%).

3.-A pesar de los datos anteriores que muestran en general una buena imagen de los jefes inmediatos, contribuye al promedio de solo 3.60 en este factor el hecho de que los jefes inmediatos no le dan crédito a las personas que hacen un buen trabajo, aspecto que está claramente relacionado con la baja puntuación que obtuvo el factor de Reconocimiento, como más adelante lo analizaremos. A este nivel, solo un 57.7% de las personas consideran que si obtienen este reconocimiento centrándose las puntuaciones por encima de esta calificación en la Presidencia, en la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial, en la Vicepresidencia de Operaciones e Informática y en la Contraloría.

4.- Unido al punto anterior, contribuye a la disminución en el promedio del factor, el hecho de que las personas no sienten que en sus áreas la planificación del trabajo



GRUPO SALCEDO

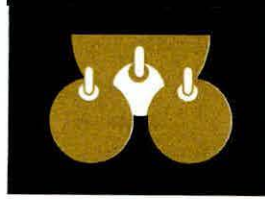
Consultores Organizacionales

se realice en grupo, pues solo un 60% de quienes participaron en el estudio así lo consideran. A este nivel es importante mejorar en la Vicepresidencia Ejecutiva, Vicepresidencia Jurídica, y en el Centro de Arbitraje y Conciliación especialmente.

5.- Por todo lo anterior, lo que más bajó la puntuación del factor fue el que la gente no siente que el estilo de trabajo que reina en la Cámara sea un estilo participativo, pues solo un 8.6% está totalmente de acuerdo que es así, y un 43.10% se encuentra en acuerdo con esta situación. A pesar de lo anterior, es importante analizar que un 20% de las personas no pudo definirse y por lo tanto se ubicaron en la calificación de 3, lo que permite deducir que si bien el sentir a este nivel no es generalizado, de todas formas aparentemente existen elementos que hacen dudar a las personas de que el estilo sea definitivamente poco participativo, por lo que el camino se encuentra bastante abonado para trabajar a este nivel. Esta hipótesis de alguna forma cobra mayor validez en la medida en que los resultados no varían cuando se miran a la luz de las variables contempladas en la investigación.

En aras de evaluar lo que hacen las dependencias que se destacan con un estilo participativo, se puede estudiar puntualmente la Presidencia, la Vicepresidencia de Operaciones e Informática y la Contraloría, ya que fueron áreas cuyos puntajes se ubicaron significativamente por encima del promedio obtenido en el estudio total.

Por todo lo anterior, podemos concluir que en este factor hay aspectos valiosos con los que la Cámara cuenta, como son haber logrado el respeto de la gente y jefes inmediatos que en general apoyan a sus colaboradores, son receptivos a sus ideas de cambio - lo que sin duda ayuda a que se fortalezca la innovación dentro de la empresa - y aceptan críticas constructivas. Para mejorar en este aspecto solo sobra mencionar la importancia de fomentar el reconocimiento y de planificar el trabajo de forma más participativo, lo que sin duda contribuirá a que se perciba la Cámara como una entidad donde el estilo de dirección sea participativo.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

• **TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION**

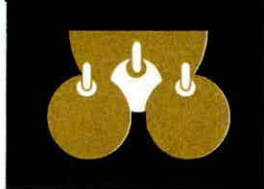
Como se indicó en otro aparte del presente documento, este Factor pretendía evaluar la opinión que tienen las personas de la forma como se toman las decisiones en la Cámara en general, en su área en particular, y de cómo se manejan los procesos de delegación que están relacionados con la forma de ejercer el liderazgo.

Desde una primera aproximación a su análisis, podemos indicar que el factor fue uno de los calificados por debajo del promedio total del estudio, habiendo obtenido un puntaje de 3.50. De la misma forma como lo indicábamos al analizar el factor anterior, la tendencia que muestra la evaluación es hacia migrar al 4 y no al 2, aspecto este que tiende a ser alentador, en la medida en que dentro de él se destacan puntos a su favor que constituyen un camino recorrido hacia su mejoramiento.

Cuando nos adentramos al análisis detallado de cada uno de los ítems que lo componían encontramos los siguientes resultados y por lo tanto conclusiones:

1.- Las personas de la Cámara sienten que en su trabajo pueden tomar las decisiones inherentes a su cargo, ya que su autoridad para ello se encuentra acorde con sus responsabilidades (82%). En este punto los datos son bastante consistentes con la tendencia general, aunque para el caso de la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial y la Contraloría encontramos que se encuentran levemente en desacuerdo con esta afirmación. (22% y 23% respectivamente). Por otra parte, las personas de la Cámara de Comercio se sienten con la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo (81.4%), sentir que es generalizado en todas las áreas y niveles de la compañía y aún independientemente de si es temporal ó no lo es. Por último esto nos lleva a deducir que la gente no siente que la autonomía para la toma de decisiones esté centralizada en la alta dirección de la empresa encontrando a un 72% de acuerdo con este concepto.

2.- Cuando analizan el tema a la luz de su área, encontramos que la mayoría de los participantes (79.9%) sienten que las decisiones que en ésta se toman son en general acertadas para el cumplimiento de los objetivos y que en general se



GRUPO SALCEDO

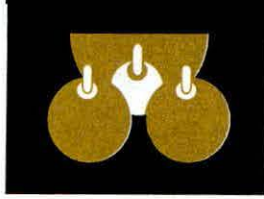
Consultores Organizacionales

encuentran ajustadas a los reglamentos y procedimientos establecidos (76.7%). Igualmente consideran que en su área se fomenta la delegación para cumplir adecuadamente con las actividades programadas (80.00%). Estos resultados son bastantes similares cuando se chequean a la luz de las otras variables del estudio, por lo que podemos concluir que son un sentimiento generalizado en toda la empresa.

3.- No obstante lo anterior, el factor no logró un promedio mayor debido a que las personas consideran que el proceso de toma de decisiones en la Cámara no se caracteriza por ser rápido, siendo sólo un 59% de las personas quienes lo percibe así. Al detallar este aspecto frente a las otras variables, encontramos que esta opinión de no ser rápida la toma de decisiones se siente con mayor fuerza en la Vicepresidencia de Gestión Cívica (58%), Vicepresidencia de Apoyo Empresarial (66.7%), Vicepresidencia Jurídica (30.4%), en la Gerencia de Formación Empresarial (35%) y en la Contraloría (61.5%). Así mismo es alto el sentir cuando se mira por los niveles jerárquicos de la compañía, en el caso de las personas temporales (40%) y en el caso de las personas más nuevas que están en un rango de hasta cinco años de antigüedad (37.3%).

4.- Por último, el otro aspecto que disminuyó el promedio del factor se refiere específicamente al hecho de que las personas de la Cámara sienten que la toma de decisiones se hace la mayoría de las veces únicamente para situaciones de corto plazo ya que solo un 41.5% considera que no es así. Cabe destacar que en la Gerencia de Recursos Humanos (8.35%) y en la Contraloría (30.8%) son en las áreas donde menos creen que la toma de decisiones se de solo a corto plazo.

Con todo lo anterior, se puede concluir que la Cámara ya ha recorrido el camino de definir los alcances de cada cargo en cuanto a su autonomía y poder de decisión y que ha sido exitosa en hacer conocer y aplicar los procedimientos que a este nivel existen. En este sentido, los datos son congruentes con los hallados para el factor de la Claridad de Objetivos en donde pudimos ratificar la existencia de procesos definidos y el conocimiento de los colaboradores de sus funciones y de los resultados que de ellos se esperan. Sin embargo, con miras a progresar en este aspecto, La Cámara debe detectar que mecanismos están contribuyendo para que las decisiones no se tomen con mayor rapidez y como hacer para que estas no



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

correspondan exclusivamente a lo inherente de un día a día, sino que trasciendan más en el tiempo a procesos de largo plazo. En el evento en que esto ya este dándose, es importante por lo tanto comunicarlo a sus colaboradores.

- **GESTION HUMANA**

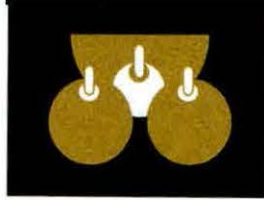
Como lo veíamos en un capítulo anterior, el Factor de Gestión Humana dentro del presente estudio buscaba obtener datos sobre la opinión de los colaboradores de los procesos de capacitación y desarrollo y de su sentir acerca de las posibilidades de progreso que evalúan pueden tener dentro de la Cámara.

Desde esta perspectiva encontramos que los encuestados solo dieron un puntaje de 3.54 a este aspecto, ya que a diferencia de las otras respuestas de los otros factores en donde encontramos concentraciones importantes de personas que piensan lo mismo, aquí las opiniones se encuentran muy divididas. Debe anotarse que esta dispersión fue la que de alguna manera permitió que el factor no hubiera bajado mas su promedio. Igualmente este fenómeno nos está indicando, que la Cámara seguramente se encuentra trabajando a este nivel, pues de lo contrario las personas solo percibirían ó un si ó un no pero no como en este caso un "quizá" que es una posible traducción a la alternativa No. 3 de la hoja de respuesta.

Con base en lo anterior solo encontramos un acuerdo de las personas en lo referente a que la Cámara utiliza medios de comunicación acordes con las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, aspecto este que es valioso en la medida en que muestra una empresa que invierte en lo mejor.

Por otra parte los aspectos más críticos de este factor se encuentran en las siguientes opiniones:

- 1.- Solo un 57% de las personas consideran que tienen oportunidades de promoción
- 2.- Solo un 61% de los participantes cree que en la Cámara las exigencias por un alto desempeño se dan en todas las áreas.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

3.- Solo un 62% de las personas consideran que en la Cámara hay una relación entre habilidades y puestos de trabajo.

4.- Solo el 64% creen que las políticas de administración de personal responden a las necesidades de la gente.

5.- Solo un 60% de ellos cree que la Evaluación para el Desarrollo es una herramienta que permite una retroalimentación efectiva.

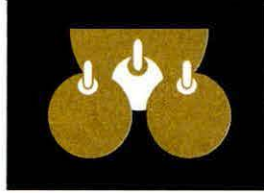
6.- El 62% de los participantes consideran que la compañía les ha brindado capacitación para desempeñar cada vez mejor su trabajo.

7.- Solo el 59.3% opina que la Cámara le esta brindando opciones de capacitación complementarias a su trabajo.

No obstante lo anterior, en un porcentaje levemente superior, un 66%, creen que los programas de capacitación cuando los han recibido si han respondido a las necesidades de la gente y que además los concursos de conocimientos si son un mecanismo para garantizar la actualización integral de todos los empleados.

Revisando estos resultados a la luz de las áreas incluidas en el estudio, encontramos que la situación es crítica en la Oficina de Prensa, en la Dirección de Competitividad, en el Departamento de Comercio Internacional, en el Departamento de Proyectos Especiales, en la Dirección de Operaciones, en el Departamento Financiero, en el Departamento de Contabilidad y en la Contraloría, áreas que estuvieron por debajo del promedio del factor llegando a obtener puntajes por debajo del 3. Estos resultados se detallaran más cuando se analicen los resultados generales por áreas en el siguiente capítulo. Así mismo, los puntajes son bajos en el caso de los profesionales.

Repasando todos estos índices, en una primera instancia podemos concluir que si bien los porcentajes arriba mencionados no son tan altos como los encontrados en otros factores, vemos que la tendencia esta casi siempre por encima del 55%, lo que de todas formas refleja un nivel de satisfacción en más de la mitad de las



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

personas encuestadas, porcentaje que es alentador y que augura una buena proyección del factor en un futuro.

En una segunda instancia debemos destacar que no fue la Gestión Humana el factor de más baja puntuación, por lo que si bien encontramos muchos aspectos a mejorar, no se pueden desconocer contenidos importantes como el hecho de que las políticas de administración de personal tienden a ser acordes con las necesidades de la gente y que cuando se da la capacitación, esta aparentemente es bastante congruente con las necesidades del trabajo y se desarrolla con herramientas tecnológicas modernas.

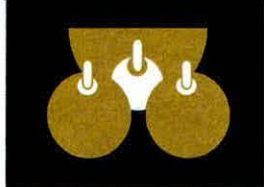
Parecería por lo tanto que el problema a este nivel radica fundamentalmente en trabajar sobre las posibilidades de desarrollo dentro de la compañía en términos de promociones, una mayor cobertura de los programas de capacitación, el desarrollo de otros planes de crecimiento no solo a la luz de lo requerido en los cargos sino a nivel complementario y un mejor aprovechamiento del proceso de Evaluación para el Desarrollo.

- **BENEFICIOS**

En este factor la Cámara de Comercio pretendía medir la percepción de sus colaboradores en cuanto al salario y los beneficios que reciben, detectando el grado de equidad interna y de competitividad externa.

Aunque el puntaje obtenido fue de 3.61, es decir por debajo de 3.72 que corresponde al promedio total del estudio y a pesar de su cercanía con el factor de Gestión Humana, se puede indicar que a diferencia de este, los Beneficios mostraron en su evaluación una buena consistencia en sus resultados. En otras palabras, la dispersión que se mencionó al analizar la Gestión Humana, para este caso no se presenta y por el contrario las tendencias en las repuestas fueron bastante claras.

En primera instancia debemos destacar que las personas de la Cámara de Comercio sienten que esta ofrece estabilidad laboral (94.3%). Así mismo que les brinda buenos beneficios extralegales (76.5%) si comparan con otras compañías y



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

que además estos beneficios económicos y de bienestar les han permitido satisfacer sus necesidades personales y familiares (77.5%) y que las actividades deportivas, culturales y de recreación que les organizan han contribuido a su bienestar físico y mental (77.1%).

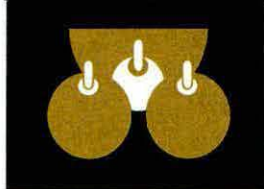
A pesar de las consideraciones anteriores, solo un 52.6% de quienes participaron en la investigación creen que la Cámara de Comercio se preocupa por las necesidades y problemas personales, porcentaje que tiende a ser bajo, más aun, si se tiene en cuenta la buena imagen de la Cámara como empresa. En este aspecto encontramos que el sentimiento se encuentra más arraigado en los niveles profesionales (39.1%) y en todo el personal de más de diez años con la empresa donde los porcentajes superaron el 30%.

Por otra parte, cuando se analizan los salarios, solo un 47% de las personas que participaron en el estudio, se sienten bien remuneradas con respecto a sus funciones y más crítico aun, solo el 42.7% siente que lo está al compararse con otras personas que ocupan cargos similares al suyo dentro de la Cámara y solo un 41.1% se siente bien remunerado cuando se compara con otras personas que ocupan cargos similares al suyo pero en otras empresas.

No obstante lo anterior, cuando los participantes miran el tema salarial en general, el 64.2% de ellos si creen que los salarios en la Cámara de Comercio son buenos, lo que de alguna forma nos esta mostrando, que si bien, al compararse no se sienten favorecidos, con ello no están indicando que lo que se sientan sea desfavorecidos, pues de lo contrario el porcentaje de personas que hubieran contestado que los salarios son malos sería superior al encontrado en el estudio.

Estas últimas percepciones se notan en mayor grado en los niveles profesionales donde el descontento salarial es mayor. De resto, no hay diferencias significativas con respecto al comportamiento general de este aspecto salarial, al mirar los resultados a la luz de las otras variables.

Para concluir es importante que la gente sienta que en la Cámara hay estabilidad, buenos beneficios extralegales y que en su mayoría creen que sino tienen los mejores salarios del mercado al menos los que tienen son buenos. Mover estas



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

percepciones para arriba dependerá de la posición estratégica que la Cámara de Comercio desee obtener en un futuro dentro del tema de la equidad y la competitividad.

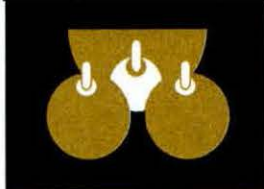
No obstante, lo que si es claro, independientemente de lo que defina a largo plazo, es que las acciones que hasta el momento haya adelantado a este nivel se tienen que seguir dando, pues el tema de los beneficios es un factor muy susceptible al ser un factor higiénico de motivación. Con esto lo que queremos decir es que no por el hecho de ubicarse en donde actualmente está, solo por ello se garantiza que la percepción de las personas se va a mantener en el tiempo, pues de no seguir trabajando a este nivel, esta percepción puede disminuir, sin importar que las circunstancias de mercado y equidad se sigan manteniendo iguales.

- COMUNICACIÓN

En este factor el estudio pretendió conocer la percepción de los colaboradores sobre el proceso de comunicación en la empresa, tanto ascendente como descendente y paralela, sus mecanismos de transmisión y la formalidad ó informalidad de los mismos.

Aunque su puntaje se mantuvo por debajo del promedio total ubicándose en 3.53, de todas formas como ya lo hemos mencionado en otras ocasiones, su tendencia fue a dirigirse hacia el 4 más que hacia el mismo 3 ó 2. Así mismo, es un factor que estuvo en calificación por encima de dos factores, no siendo por lo tanto el de más bajo promedio.

Al analizar cada uno de estos aspectos, en primer lugar encontramos que dentro de la Cámara las personas cuentan con información oportuna para tomar las decisiones de su trabajo (70.5%) así como para saber lo que deben hacer y el tiempo que tienen disponible para ello (69.1%). Igualmente, sienten que la empresa en general se preocupa por mantenerlos informados sobre los asuntos que les afectan (72.6%) y con relación a sus áreas, en primer lugar, cuentan con la facilidad que en las distintas áreas los jefes les entregan información precisa para hacer bien su trabajo (73.6%) y en segundo lugar que reciben información suficiente sobre las decisiones que se toman en el área específicamente (67.5%).



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Estos aspectos tienen una relación directa con la Claridad de Objetivos pues de alguna forma nos están reflejando la fortaleza que ya se ha mencionado que posee la Cámara de que sus empleados conocen todo lo inherente a su trabajo y a los resultados que de este se esperan.

De otra parte, se encuentra en el estudio que las personas sienten que los medios internos de comunicación son apropiados (76.5%) y que procesos de retroalimentación como lo es la Evaluación para el desarrollo es realizada con objetividad (65.4%).

No obstante lo anterior, afecta los resultados del factor el hecho de que la gente percibe que la información generalmente llega primero a través de rumores (40.7%), que no hay una buena comunicación entre el área a la cual se pertenece y las demás áreas (40%) y que la comunicación persona a persona con los diferentes niveles directivos no es tan frecuente y oportuna (47.4%).

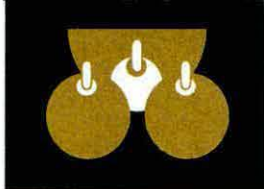
Sin embargo, a pesar de lo anterior, los participantes si perciben que en la Cámara de Comercio los conflictos tienden a discutirse y a aclararse (72.8%).

Cuando se revisa el factor de forma detallada con base en las variables contempladas en el estudio, se observa que en general la tendencia se mantiene en cada uno de los puntos y que sus desviaciones dado que son muy puntuales se mencionaran en los capítulos correspondientes por no ser significativas dentro del presente análisis.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Dentro del Estudio, esta variable permitió explorar que piensan las personas de la forma como la entidad enfoca el trabajo en equipo tanto a nivel general como particularmente en su área y cómo ven que los procesos organizacionales faciliten ó obstaculicen esta forma de trabajar.

El puntaje que se obtuvo en este factor fue de 3.49 como promedio total. Lo dicho para otros casos puede ser mencionado aquí, en lo referente a la leve tendencia que este número denota de ir hacia el punto 4 y no hacia el punto 2. Sin embargo



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

a diferencia de otros factores, los resultados que se obtuvieron en el Trabajo en Equipo presentan dispersiones en casi todos los items lo que hace que el factor solo haya podido ubicarse a solo dos posiciones del factor de Reconocimiento que fue el de más baja calificación.

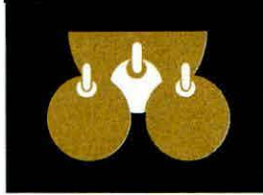
Cuando se mira más en detalle el comportamiento del factor como tal, encontramos los siguientes aspectos para destacar:

1.- La gente siente que en la Cámara se fomenta el trabajo en equipo (70.3%), motivo por el cual generalmente los resultados se reconocen como producto de este trabajo en equipo (78.5%) ya que dentro de las áreas el trabajo se reparte de forma equitativa (67.5%) y en general los compañeros se encuentran dispuestos a colaborar a los otros en completar una tarea, aunque esto se encuentre por fuera de sus actividades normales de trabajo (67.9%).

2.- A pesar de lo anterior, sólo el 64.2% siente que en su área se incentiva el trabajo en equipo y se valoran los logros de equipo más que los individuales (61.1%).

3.- Estos resultados tienden a ser más bajos cuando las personas del estudio debieron calificar el trabajo en equipo no al interior de su área sino entre las áreas propiamente dichas, donde sintieron que en general entre ellas no existe un buen nivel de trabajo en equipo (46%), y no aportan soluciones a los problemas de otras áreas (71.3%).

Por todo lo anterior, podemos resumir que aunque la gente siente que la Cámara como empresa fomenta el trabajo en equipo, que entre los compañeros existe colaboración, que los resultados se reconocen como producto de un equipo, hace falta que al interior de las mismas áreas se fomente con mayor fuerza esta modalidad, se reconozca por parte de los jefes los logros grupales más que los individuales y se trabaje para que las áreas se desarrollen más entrelazadas entre sí, colaborando de manera conjunta y activa en la solución de los problemas de otros y no exclusivamente de los que les afectan exclusivamente.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- **SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD**

Dentro de este factor se investigó que tanto las personas sienten a la Cámara de Comercio como su empresa, el grado de satisfacción que tiene de pertenecer a ella y el nivel de estabilidad que consideran poseen en su trabajo frente a otras opciones del mercado

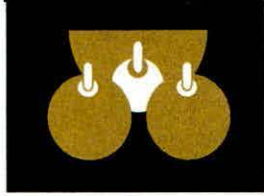
Los resultados en general en este factor hablan por si solos en la medida en que fue el que obtuvo la más alta calificación de toda la investigación: 4.39 y sus ítems prácticamente en todos sus aspectos fueron resueltos en una gran mayoría de forma positiva.

En primer lugar podemos destacar que por encima del 80% del total de las personas que participaron en el estudio existe el sentir que la Cámara es una buena entidad para trabajar, por lo que la recomiendan ampliamente a este nivel. Igualmente creen que es una empresa con buena imagen dentro del sector empresarial, motivo por el que se sienten orgullosos de pertenecer a ella y se sienten a gusto de trabajar allí. Lo anterior también les permite estar motivados para ser más eficientes y contribuir a su crecimiento y para sentirse más satisfechos profesional y personalmente con su trabajo.

Este sentimiento, creen ellos que también es extendible a sus familias ya que un 94.3% respondieron que consideran que sus familias ven a la Cámara como un buen sitio para trabajar.

No obstante lo anterior, en el único punto en que los porcentajes de satisfacción llegaron solo a un 70%, bajo en comparación del resto que en algunos casos estuvo cerca al 100%, fue en que ven que hace falta una mayor preocupación por parte de los empleados de la Cámara por hacer un uso racional y cuidar los recursos disponibles para ejecutar el trabajo, aspecto que de todas formas por la calificación obtenida no es dramático.

Este factor se comportó de igual forma al interior de las áreas, los niveles y demás variables contempladas en el presente estudio.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Como ya lo mencionamos es realmente una gran fortaleza para una empresa contar con este sentido tan alto de pertenencia, agrado por el trabajo que se realiza y orgullo de ser parte de la misma y de contribuir activamente a su crecimiento. Para mantenerlo, es determinante tener identificado cuales son los aspectos claves que producen en sus colaboradores este sentimiento, para garantizar la presencia de los mismos y así mantener el nivel de satisfacción y pertenencia que se ha logrado obtener hasta este momento.

- RELACIONES

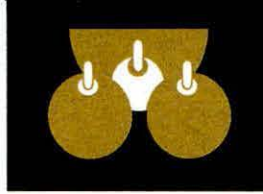
En este factor se buscaba conocer que tan bien se llevan los colaboradores con otras personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Sobre el particular debemos mencionar que después del factor de Reconocimiento, fue el factor con más baja puntuación 3.43 a solo 0.03 puntos de diferencia con este. Si entendemos este aspecto considerando que tal vez este es una de los factores que evalúa a la gente de la Cámara en general y no a los jefes ó a la alta dirección, el comentario anterior cobra una mayor importancia por sus dimensiones y grado general de repercusión.

Pero veamos que aspectos elevaron y cuales hicieron que disminuyeran los resultados obtenidos a este nivel:

1.- En primera instancia, el 73% de las personas sienten que las relaciones interpersonales en general en la Cámara se dan dentro de un ámbito de armonía. Sin embargo, solo el 58.7% de ellos consideran que se establecen adecuadamente relaciones con los directivos y jefes, lo que denota que aunque existe armonía, las relaciones no son tan cercanas con el grupo directivo.

2.- Por otra parte, desde la perspectiva de las áreas, un 78.1% de los participantes sienten que en su dependencia las relaciones son buenas, pero igualmente existe un porcentaje del 46.2% que afirman que al interior de sus áreas hay personas que crean un ambiente de trabajo negativo. Así mismo afirman que a pesar de ser buenas las relaciones en su área, a nivel del trabajo son más importantes los resultados que las personas pues solo un 49% de ellos sienten que no es así.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

3.- Finalmente al enfrentarse a comparar como son las relaciones entre las distintas áreas, vuelve a sentirse el distanciamiento que se hizo evidente cuando se analizó el factor de Trabajo en equipo. Los colaboradores consideran que si bien hay una buena cooperación de su área hacia otras áreas de la compañía (67.5%), el porcentaje baja a un 60.5% cuando deben conceptuar no sobre su área sino en general si existe colaboración entre las diferentes áreas de la compañía.

Cuando analizamos la información anterior por áreas, encontramos desviaciones importantes a saber:

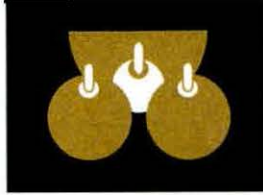
1.- La falta de colaboración entre las áreas es más sentida en la Gerencia de Recursos Humanos donde el 50% de sus integrantes así lo manifiestan y en Contraloría donde este porcentaje es del 46.2%.

2.- La lejanía de los jefes y directivos se siente en mayor medida en la Vicepresidencia Jurídica (47.6%) y en la Gerencia de Recursos Humanos (33.3%).

3.- El sentimiento de que existen personas dentro de sus áreas de trabajo que fomentan un ambiente de trabajo negativo se ve con mayor énfasis al interior de la Vicepresidencia Ejecutiva (48.9%), la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial (33.3%), la Vicepresidencia de Operaciones e Informática (39.5%) la Vicepresidencia Jurídica (58%), la Vicepresidencia Financiera y Administrativa (36%), la Gerencia de Formación Empresarial (40%) y el Centro de Arbitraje y conciliación (70.6%).

4.- La sensación de que en el área a la que pertenece se valoran más los resultados que las personas es más fuerte en los colaboradores de las Vicepresidencia Ejecutiva (57.6%), Vicepresidencia de Gestión Cívica (45.2%), la Vicepresidencia Jurídica (71%), Vicepresidencia Financiera y Administrativa (50%) y Centro de Arbitraje y Conciliación (70.6%).

Finalmente al cruzar los datos contra el resto de variables el comportamiento es bastante homogéneo con el presentado a nivel general para el factor. Solamente en un porcentaje mayor el nivel directivo y el nivel de profesionales con personal



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

a cargo sienten que en sus áreas son más importante los resultados que las personas. Podría inferirse que sus respuestas pueden estar afectadas por el hecho de que son estos niveles los que claramente reciben una mayor presión por la obtención de los resultados esperados de las áreas que tienen bajo su responsabilidad.

Con todo lo anterior, se puede concluir que es necesario por una parte definir el tipo de relación que desea la Cámara reine dentro de sus colaboradores y que una vez establecida, se trabaje puntualmente en aquellos aspectos que en la actualidad están generando inconformidad sobre sus colaboradores, especialmente en lo relativo al nivel de cercanía con el grupo directivo, en el manejo de aquellos actores de conflictos dentro de las áreas que es bastante notorio que existen en la mayoría de ellas y finalmente en la forma como equilibrar la importancia de las personas y de los resultados-

- **PLANEACION, COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

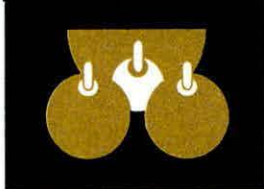
Dentro de este factor se buscó conocer lo que piensan las personas de la manera como la Cámara del Comercio planea en tiempo y en recursos humanos el cumplimiento de las actividades laborales.

En primera instancia debemos puntualizar que el factor se ubicó por debajo del promedio total del estudio, obteniendo una puntuación de 3.54.

Sobre el particular las siguientes fueron las tendencias encontradas a nivel de los resultados:

1.- En general el trabajo en las áreas se encuentra bien organizado (72.9%), por lo que la ejecución del trabajo generalmente está acorde con estas metas sobre las cuales posteriormente se evalúa el colaborador (79.8%) y esto permite que exista un adecuado nivel de control y seguimiento (76.7%)

2.- En la misma vía de lo anterior y de alguna forma por las mismas razones un 71.2% de los colaboradores conceptúa que el trabajo que se le asigna lo puede finalizar sin que le cambien las tareas, y aunque en un porcentaje menor



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

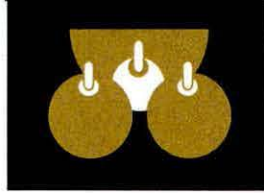
equivalente al 65.6% creen que tienen el tiempo suficiente para realizar los resultados que de él se esperan.

3.- Sin embargo, los promedios son más bajos cuando puntualmente se les pregunta en su área que tanto alcanza el tiempo para realizar el trabajo, ya que solo un 59.7% considera que es suficiente este tiempo y un 41% cree que en su área no hay el suficiente personal para todas las actividades que al interior de su dependencia se deben adelantar.

4.- Por último, lo que más contribuyó a que el promedio total del factor solo alcanzara el 3.54, fue el hecho de que solo 51.1% de los encuestados cree que en la Cámara muchos de los proyectos que se plantean desarrollar al final no se concluyen ó no se ejecutan. Esta tendencia de respuesta nos esta indicando aparentemente que existe al interior de la empresa un desperdicio de tiempo y una falta de eficiencia en el proceso de planeación.

Visto el factor desde el punto de vista de las áreas, observamos como en la Gerencia de Recursos Humanos se percibe que la entidad se destaca por el control y seguimiento que hace de sus metas. De otra parte, un gran porcentaje de las personas (más del 35%) en la Vicepresidencia Jurídica, en el Centro de Arbitraje y Conciliación, en la Gerencia de Recursos Humanos, en la Contraloría consideran que en sus áreas el tiempo no les alcanza para todo el trabajo que les asignan. Finalmente con relación a la suficiencia en el número de empleados en su área, la Vicepresidencia Jurídica, el Centro de Arbitraje y Conciliación y la Gerencia de Recursos Humanos son las dependencias que concentran un porcentaje mayor de sus colaboradores que están en desacuerdo con que en sus áreas esto funcione así.

Por otra parte, estos resultados vistos desde el punto de vista de las otras variables no muestran variaciones significativas que deban destacarse. Solamente existe una tendencia en los niveles directivos y profesionales con gente a cargo, de considerar que en sus áreas el tiempo no les alcanza para todo el trabajo que se les asigna, y en el caso de los profesionales de también creerlo así, pero adicionalmente de sentir que no tienen tampoco tiempo suficiente para realizar los resultados esperados.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Por lo anterior, es importante destacar que el problema aquí no se fundamenta en un desorden, ó en la falta de control y seguimiento a las metas definidas, ó en un cambio de rumbo sobre las instrucciones que se reciben específicamente al realizar una tarea ó en última instancia a la incongruencia entre el trabajo que se realiza y el trabajo que por el cual a un colaborador se lo va a evaluar en su Evaluación para el Desarrollo. Más bien los planes de acción deben ir orientados a mirar puntualmente aquellas áreas que consideran que no cuentan con los recursos de tiempo ó gente para adelantar su trabajo y en la generación de un índice de medición que permita evaluar el nivel de productividad de la Cámara en la ejecución de los proyectos en lo que desea involucrarse ó desarrollar, para evitar de esta forma generar una imagen de improvisación a este nivel.

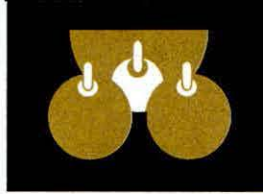
- **SERVICIO AL CLIENTE**

En este punto de la investigación, La Cámara de Comercio se encontraba interesada en indagar el nivel de conciencia que existe entre sus colaboradores sobre la importancia del servicio al cliente interno y externo.

Los resultados generales muestran que la calificación obtenida fue de 3.85, puntuación ubicada por encima del promedio general del clima organizacional. Este aspecto es importante para una empresa de servicio como lo es la Cámara de Comercio y seguramente refleja un trabajo permanente a est nivel.

Vistos los resultados detalladamente encontramos en general una gran uniformidad en los conceptos que sobre el particular poseen los colaboradores, bien sean estos positivos ó negativos. Lo anterior a diferencia de otros factores que muestran dispersiones y variaciones importantes entre las opiniones de los mismos colaboradores incluso en las mismas áreas.

En general podemos decir que en la Cámara hay procedimientos que facilitan ofrecer un buen servicio (71%). Por esto mismo, en general los colaboradores sienten que los clientes externos manifiestan su agrado por el servicio que se les ofrece (81.1%), dado igualmente que la atención y la amabilidad hacia el cliente son características de la gente de la Cámara (85.6%). Igualmente, la Cámara esta en posibilidad de solucionar cualquier reclamo que presenta un cliente (81.4%)



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

por lo que existe la concepción en la mayoría de los colaboradores que en la Cámara no solo se habla de calidad en el servicio sino que también se aplica (79.2%).

Cuando se chequean los resultados generales a nivel de las dependencias a las que pertenecen, los colaboradores manifiestan que en sus áreas existe preocupación por prestar un excelente servicio (82.7%) y que por lo tanto cuando alguien solicita un servicio se lo prestan con oportunidad (88.3%).

Sin embargo, solo un 39.2% de los encuestados consideran que cualquier empleado está en disposición de solucionarle un problema a un cliente así no este bajo su responsabilidad, aspecto este que fue el que produjo la disminución del puntaje total del factor.

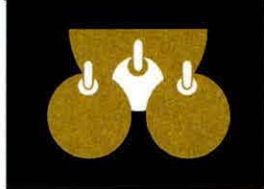
Revisado todo lo anterior, lo primero que uno se debe preguntar es que tan consistentes son estos resultados con la percepción que tienen los clientes externos de la Cámara sobre el servicio que reciben para que una vez definido este grado de congruencia si se pueda afirmar el nivel de calidad del servicio que posee la entidad.

En segunda instancia, es importante precisar en una siguiente etapa de investigación, si la disposición a solucionar los problemas de los clientes, para este caso en particular, hace referencia más a la actitud de la persona a ayudar al cliente ó la disponibilidad de conocimientos para guiarlo en la solución, ya que dependiendo de cual de las dos sea, las estrategias de mejoramiento para mover de forma ascendente este factor serán diferentes.

Por último no se puntualizan los datos a nivel de las otras variables del estudio, debido a que no existen diferencias significativas con el comportamiento general del factor.

- **VITALIDAD ORGANIZACIONAL**

Este factor muestra la percepción de los colaboradores sobre la capacidad y velocidad de respuesta de la organización frente a los cambios del entorno y la



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

capacidad de innovación y adaptación con relación a los cambios macroambientales, a cambios de la competencia así como a modificaciones a los estándares del sector y de los socios.

En primer lugar debe destacarse su alta puntuación de 4.25 que ubica al factor como el segundo mejor ranqueado por los colaboradores de la Cámara.

Como ya lo dijimos en otro aparte del presente documento, la imagen que tiene la Cámara a este nivel dentro de sus colaboradores es sin duda una de sus mayores fortalezas, en la medida en que unida con el alto sentido de pertenencia y la óptima claridad de los objetivos organizacionales, representan un punto de partida muy avanzado para cualquier cambio organizacional que se desee emprender.

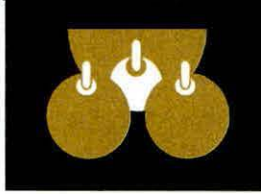
Específicamente en este factor los colaboradores manifestaron en la mayoría de los casos en más de un 80% que sienten que la Cámara de Comercio es una entidad sólida, con futuro, que se adapta con rapidez a los cambios, que se está preparando para el reto del Siglo XXI y que en los últimos cinco (5) años ha realizado desarrollos importantes. Todo esto les permitió concluir que el progreso de la compañía contribuye a su crecimiento personal.

Disminuyó el puntaje de este factor, el hecho de que solo el 65.9% de los encuestados estuvieron de acuerdo que los empleados son estimulados para trabajar por el crecimiento de la compañía, sentimiento que va directamente relacionado con el factor de Reconocimiento y el de Liderazgo. Cuando se verifica el comportamiento de este aspecto dentro de las áreas contempladas en el estudio, solo se encuentra una situación crítica en el área de Contraloría en donde solo un 30% de las personas de allí así lo conciben.

Finalmente no existen variaciones significativas en el resto de variables que merezcan ser destacadas en este capítulo.

• RECONOCIMIENTO

Dentro del estudio, este factor se incluyó para medir la percepción de los colaboradores sobre los mecanismos que posee la organización para promover y



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

reforzar acciones asertivas y la forma como los jefes emplean estos mecanismos para estimular al trabajador.

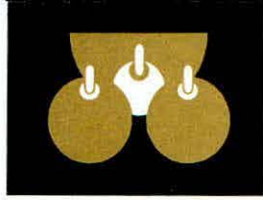
Como ya lo hemos venido mencionando a lo largo del presente documento, el Reconocimiento fue el factor que obtuvo la calificación más baja de todo el estudio: 3.40. Al mirar las posibles razones para esto, encontramos que el comportamiento de cada pregunta presentó en la mayoría de los casos una gran dispersión de opiniones por lo que la concentración de personas dando respuestas en las diferentes alternativas de medición fue evidente. Lo anterior hace pensar que los colaboradores no tienen una opinión unificada de los aspectos que aquí se miden, y que de alguna forma cada uno de ellos los ha vivenciado de forma diferente.

No obstante lo anterior es alentador encontrar que un 71.6% de las personas consideran que su jefe los valora y cree en ellos por la forma como realizan las actividades, punto de partida valioso en el momento de llevar a cabo cualquier acción de mejora, en la medida en que la vida en una organización transcurre en gran parte a través de lo que los jefes transmitan y comuniquen.

Unido con lo anterior, pero en un porcentaje significativamente más bajo (58.5%), las personas sienten que obtienen retroalimentación sobre los resultados y que en esta perspectiva la Evaluación para el Desarrollo, como herramienta de reconocimiento, es utilizada por sus jefes teniendo en cuenta los objetivos de los cargos que se desempeñan (71.8%).

Sin embargo, los colaboradores también consideran que aunque la Evaluación es objetiva, no es como herramienta de reconocimiento motivante, ya que solo un 45.8% así la percibe. En esta misma vía solo un 49.5% de los encuestados sienten que las capacidades de los trabajadores son tenidas en cuenta para las promociones.

Por último, solo el 46.2% de quienes participaron en el estudio considera que cuando realiza un buen trabajo recibe estímulo y reconocimiento, aspecto crítico si se tiene en cuenta que del resto, el 16.4% no está seguro de recibirlo y el 29.5% definitivamente no lo sienten así.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Como podemos observar, aunque las personas de la Cámara se sienten valorados por sus jefes, no sienten que estos los estimulen cuando hacen un buen trabajo. Lo anterior tiene mucho que ver con otros aspectos contemplados en el estudio como el hecho de que la gente siente que las exigencias por un alto desempeño no son iguales en todas las áreas y que en términos de vitalidad organizacional, no es la empresa la que propiamente estimula a que las personas trabajen por el crecimiento organizacional.

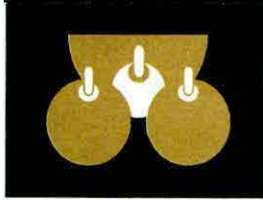
Por último al cruzar estos resultados con las variables del estudio, encontramos que por debajo de los promedios arriba mencionados solo el 38.7% de quienes pertenecen a la Vicepresidencia Ejecutiva sienten que hay reconocimiento cuando se hace bien el trabajo. Por otra parte, en la Vicepresidencia de Gestión Cívica, en la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial, en la Contraloría, en los niveles profesionales y en las personas que tienen entre 11 y 15 años de antigüedad es donde más sienten que en las promociones no se tienen en cuenta las capacidades de los trabajadores.

Al mirar la situación para la Evaluación para el Desarrollo, en el Centro de Arbitraje y Conciliación solo el 58% cree que esta herramienta se desarrolla con base en los objetivos del cargo y solo el 29.4% la siente como motivante. Un sentimiento similar con respecto a este último punto se encuentra en la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial, en la Contraloría y de forma muy diciente en el nivel directivo.

Con relación a los otros temas que se trataban en este factor no hubo diferencias significativas con respecto al comportamiento general.

- **CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD LABORAL**

Este factor se diseñó dentro de la investigación para medir la percepción de los colaboradores sobre las situaciones ambientales de la organización y su relación con su facilitación para el desempeño eficiente de sus labores, así como evaluar las acciones preventivas que se están llevando a cabo para prevenir accidentes.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

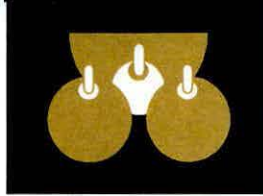
En congruencia con los resultados generales del estudio donde se muestra que principalmente los factores que evaluaban procesos y procedimientos más que aspectos personales ó relacionados con las personas tendieron a ser evaluados con puntuaciones altas, este factor fue el tercero mejor calificado dentro de todos los cobijados en la investigación obteniendo una calificación por encima del promedio total equivalente al 3.86.

En resumen encontramos que las personas de la Cámara sienten que cuentan con todos los elementos necesarios e insumos requeridos para hacer bien el trabajo (78%). Así mismo que el sitio donde realiza el trabajo facilita la ejecución de sus labores, al contar con adecuada iluminación, ventilación, espacio, aseo (71.2%). Por otra parte consideran que trabajar en programas de mejoramiento de procesos contribuye al logro de los resultados de su trabajo (78.3%).

Por otra parte se sienten seguros porque la Cámara cuenta con recursos y procedimientos definidos para enfrentar las emergencias (81.8%) y porque cuando se informa que hay un área insegura se toman las medidas correctivas del caso (71.6%)

Finalmente fue la pregunta de que si el trabajo que se realiza en su área podía afectar su salud física y mental, con su resultado de 60.9% de las personas que dijeron estar de acuerdo, lo que hizo que la calificación del factor no fuera superior. Sobre el particular, solo se puede decir que es necesario precisar en una segunda fase de esta investigación en que aspectos del trabajo las personas sienten que esto puede estar pasando, con el fin de comenzarlos a prevenir.

Sin embargo, debemos indicar que por el comportamiento de las respuestas a esta pregunta queda la duda de sería correctamente entendida, pues se presentan áreas donde el 100% de las personas contestaron estar de acuerdo con esta afirmación, lo que implica que están sintiendo que a través de su trabajo pueden verse afectados física y mentalmente. Los chequeos estadísticos muestran que el ítem pasó las pruebas de correlación ítem-test, por lo que solo podrían verificarse estas hipótesis preguntando directamente a los encuestados, que entendieron y a que hacia referencia su acuerdo con la afirmación.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

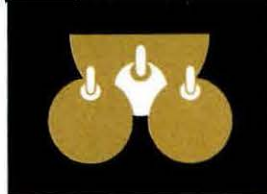
Para concluir y obviando lo sucedido en el caso anterior, lo importante es que la Cámara cuenta con una infraestructura física adecuada, procesos apropiados en términos de la seguridad física que ofrecen garantías a sus colaboradores de estar laborando con las herramientas adecuadas, los insumos requeridos y los lugares de trabajo cómodos, para hacer bien las labores que le asignan.

b.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR AREAS

Como lo mencionamos en otro capítulo del presente documento una de las características de los resultados arrojados en el estudio de Clima Organizacional fue su gran homogeneidad cuando los datos totales se revisan a la luz de todas las variables que se incluyeron en la investigación. Sin embargo, con el fin de enriquecer su análisis en esta sección destacaremos algunas áreas que sobresalieron por ubicarse por encima ó por debajo del promedio total, haciendo la salvedad que las que no aparecen aquí es porque realmente se ajustan bastante a los resultados totales que el estudio arrojó. Para esos casos existe un documento puntual que cada líder del área recibió con una descripción detallada de sus resultados.

A continuación haremos un cuadro resumen con los promedios totales obtenidos en las áreas. Es importante anotar que los promedios de las subáreas, si se suman y dividen por el número de ellas, no dan como resultado el promedio total del área, ya que cada promedio se calculó teniendo en cuenta el número total de personas en cada área y subárea específicamente. Para ilustrar lo anterior, si tomamos los tres promedios de las tres subáreas que conforman la Presidencia y esta sumatoria se divide por tres, el resultado no es igual al promedio total de la Presidencia que en este caso fue de 4.16, pues cada una de las subáreas tiene un promedio diferente calculado sobre un número de personas distinto según el caso. La información completa de los resultados en cada factor se encuentra en el *Anexo # 6* y en la sección de gráficas.

<i>AREAS</i>	<i>PROMEDIO TOTAL</i>
• Estudio Total	3.72
• Presidencia	4.16



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

AREAS POR DEBAJO	PROMEDIOS
• Contraloría	3.53
• Vicepresidencia Jurídica	3.59
• Centro de Arbitraje y Conciliación	3.68
• Vicep. Apoyo Empresarial	3.70
• Vicepresidencia Ejecutiva	3.70

Por lo tanto a continuación miraremos que pasó en cada área para que se obtuvieran los resultados arriba mencionados

• **AREAS POR ENCIMA DEL PROMEDIO**

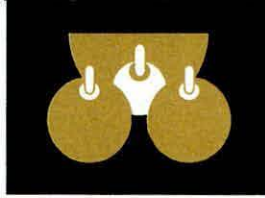
Considerando la distancia entre el promedio del área con el promedio total, el presente documento no contendrá el análisis de la Vicepresidencia de Gestión Cívica por ser sus resultados muy similares a los del estudio general. Sin embargo, hablaremos de ella en el documento que se estructura más adelante para el uso exclusivo de dicha área.

Por lo anterior, solamente nos centraremos en aquellas áreas que tuvieron una mayor distancia y en donde las diferencias se presentan de una manera más acentuada.

PRESIDENCIA

En el estudio, la Presidencia participó con las tres siguientes subáreas que a su vez aportaron al promedio total de la siguiente forma:

AREA	PROMEDIO
Estudio total	3.72
<i>Presidencia</i>	<i>4.16</i>
• Oficina de Relaciones Públicas	4.18
• Oficina de Prensa	3.80
• Coordinación Zona Central	4.22



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

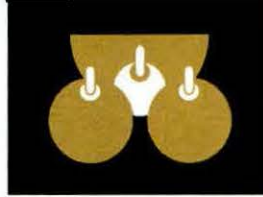
Como observamos, prácticamente todos los promedios de las áreas que conforman la Presidencia se encontraron por encima del promedio total del estudio. Ello implica que cada uno de los factores contemplados también fueron evaluados por encima del comportamiento general tal y como lo muestran los cuadros del *Anexo # 6*.

Sin embargo, al mirar la tendencia de los resultados encontramos que en la Presidencia: el Liderazgo, La Gestión Humana, Los Beneficios, La Comunicación, La Planeación, coordinación y organización del trabajo y el Reconocimiento estuvieron sustancialmente por encima del promedio total del estudio.

Específicamente en el tema del Liderazgo sobresalió un sentimiento mayor de las personas de la Presidencia a considerar que el estilo de dirección de la Cámara es participativo, que su jefe les da crédito cuando hace un buen trabajo y que su jefe permite que se presenten críticas constructivas. Aunque no con la misma intensidad pero si por encima del promedio total también se destacó la planificación del trabajo en grupo.

Al analizar de manera conjunta el tema de Gestión Humana y Beneficios encontramos que en la Presidencia lo que hizo que los factores puntuaran más alto radicó principalmente en el hecho que ellos sienten que tienen salarios y prestaciones extralegales buenas, mejores que los que podrían obtener si se comparan con otras compañías y en este sentido se consideran bien remunerados, que las políticas de administración de personal y los programas de capacitación responden a las necesidades de la gente y facilitan que se haga cada vez más mejor el trabajo y que existen oportunidades de promoción en la compañía.

Por otra parte, en cuanto a Comunicación y Planeación del Trabajo se refiere, las personas de la Presidencia se distinguieron con relación al resto del universo en que sienten que las comunicaciones no solo son oportunas en cuanto a resultados esperados y tiempo disponible para producirlos, sino que además existe una buena comunicación entre las áreas, aspecto este que dista del sentir generalizado de las personas de la Cámara. Por otra parte, sienten que el tiempo alcanza bien para desarrollar el trabajo asignado y que el número de personas que hay en la Presidencia es suficiente para adelantar las labores que allí se desarrollan.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Por último, en cuanto al Reconocimiento se refiere las diferencias entre la Presidencia y el resto de las áreas radicarón fundamentalmente en que ellos si sienten que cuando realizan bien su trabajo, son estimulados y reconocidos por ello, además reciben una retroalimentación sobre sus resultados y consideran que la Evaluación para el Desarrollo como herramienta de reconocimiento si es motivante.

VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES E INFORMATICA

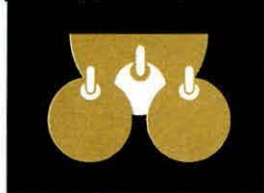
Esta Vicepresidencia estuvo representada en el estudio por las siguientes dos direcciones:

<i>AREAS</i>	<i>PROMEDIOS</i>
Estudio Total	3.72
<i>Vicepresidencia de Operaciones e Informática</i>	<i>3.77</i>
• Dirección Sistemas de Información	3.94
• Dirección de Operaciones	3.35

A simple vista podemos observar que los resultados por encima del promedio que obtiene esta Vicepresidencia están sujetos exclusivamente a los obtenidos en la Dirección de Sistemas de Información. Por lo tanto, nos centraremos a analizar cuales fueron los aspectos que en esta dependencia hicieron que el clima se ubicara por encima del comportamiento general.

En una primera aproximación encontramos que en esta Dirección el Liderazgo, La Comunicación, el Trabajo en Equipo, las Relaciones, el Servicio al Cliente, la Vitalidad Organizacional y el Reconocimiento fueron factores que se encontraron con una distancia importante de la calificación global.

Las diferencias en el factor de Liderazgo radicarón en que en esta Dirección, las personas sienten que hay un estilo de dirección participativo, donde se le da crédito a la gente cuando realiza un buen trabajo, la planificación de las labores se



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

hace en grupo y los jefes son receptivos a ideas de cambio y críticas constructivas. De igual forma en los procesos de Comunicación y Trabajo en Equipo, hay oportunidad y precisión de parte de los jefes en lo que comunican, haciendo que exista una comunicación frecuente con los niveles directivos y que por lo tanto se fomente e incentive el trabajo en equipo en esta área. Unido a todo lo anterior y podría mencionarse que como producto de ello, la Evaluación de Desarrollo se ejecuta con objetividad.

Por otra parte, a diferencia del resto de encuestados, en esta Dirección las personas sienten que las relaciones con los niveles directivos y con los jefes son apropiadas, en ellas reina la armonía y entre las áreas existe un buen nivel de colaboración.

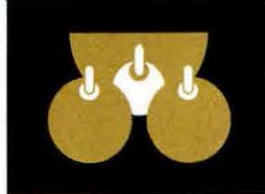
Cuando hablaron del Servicio al Cliente y la Vitalidad Organizacional fundamentalmente la diferencia radicó en que sienten con mayor fuerza que en la Cámara no solo se habla de calidad en el servicio sino que además se aplica y que frente a los errores estos se solucionan a pesar que el cliente no se da cuenta de ello. Por todo lo anterior visualizan que la empresa está preparándose de manera importante para el reto del Siglo XXI, por lo que este progreso también está contribuyendo a su desarrollo personal.

Finalmente esta área se destacó porque cree que las capacidades de los trabajadores si son tenidas en cuenta para las promociones.

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Las subáreas que se involucraron en el estudio fueron las siguientes, las cuales obtuvieron los promedios que a continuación se detallan:

<i>AREAS</i>	<i>PROMEDIOS</i>
Estudio Total	3.72
<i>Vicepresidencia Financiera y Administrativa</i>	<i>3.77</i>
• Depto Financiero	3.33
• Depto Contabilidad	3.44



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

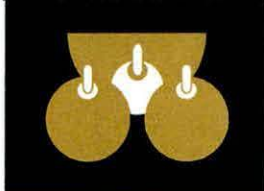
• Depto Publicaciones	4.11
• Depto Servicios Generales	3.79

Con base en el cuadro anterior, podría decirse que para el presente caso el área administrativa ayudó a que la Vicepresidencia subiera su puntaje por encima del total general, mientras que dentro de la misma dependencia los Departamentos del área financiera presentan situaciones por debajo de la población total. No obstante, como nos encontramos analizando las variables que facilitaron que la Vicepresidencia estuviera por encima del promedio total nos centraremos en estos casos.

Al evaluar tanto los resultados del Depto de Publicaciones como los del Depto de Servicios Generales, encontramos que en los siguientes factores ambas dependencias puntuaron por encima del promedio total: El Liderazgo, los Beneficios, La Comunicación, el Trabajo en Equipo, las Relaciones, el Servicio al Cliente y el Reconocimiento.

Específicamente estas dependencias sienten que en su conjunto que los salarios y las prestaciones extralegales que ofrece la Cámara son buenas y que por lo tanto se sienten bien remunerados tanto cuando se comparan internamente como externamente. Así mismo consideran que la empresa se preocupa por los problemas personales de sus trabajadores.

Por otra parte, las áreas mencionan que al interior de las mismas se fomenta el trabajo en equipo, de la misma manera como lo hace la empresa en general, lo que permite que el trabajo se distribuya en forma equitativa. Por ello también se recibe estímulo y reconocimiento cuando se hace un buen trabajo, hay retroalimentación sobre el trabajo y se tienen en cuenta las capacidades de las personas cuando se van a tomar decisiones sobre promociones. Con un sentimiento un poco menos fuerte, pero igualmente por encima del sentir general, estas áreas mencionaron que consideran que la Evaluación para el Desarrollo como herramienta de reconocimiento es motivante.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

En el tema de Servicio al Cliente la diferencia se puntualiza en el hecho de que en estas áreas se opina que cualquier empleado está en disposición de solucionar un problema a un cliente así no sea de su responsabilidad.

Por último las diferencias en el factor de comunicación y relaciones se centralizaron existe unas adecuadas relaciones con los niveles directivos por lo además la comunicación persona a persona con ellos es frecuente.

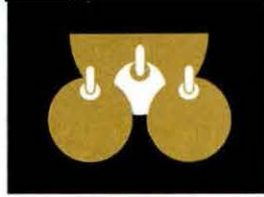
Cabe anotar que se si evalúa especialmente la tabla de resultados del Depto de Publicaciones son muchas más las diferencias que a favor en cada uno de los factores se encuentran, pero en aras de analizar la Vicepresidencia como un todo, aquí se destacaron únicamente aquellas diferencias que estaban presentes en ambas áreas.

GERENCIA DE FORMACION EMPRESARIAL

Esta Dependencia participó en el presente estudio con las siguientes subáreas:

<i>AREAS</i>	<i>PROMEDIOS</i>
Estudio total	3.72
<i>Gerencia de Formación Empresarial</i>	<i>3.77</i>
• Depto de Capacitación Empresarial	3.76
• Centro de Convenciones	3.93

A diferencia de las dos últimas áreas que hemos venido analizando, en la presente Gerencia nos encontramos que existe una coincidencia en los resultados que obtienen cada una de las dependencias que la conforman. Este fenómeno no se había visualizado en los otros casos, donde casi siempre era el promedio total de un área exclusivamente, lo que hacía que el área en general obtuviera una calificación más alta. En este caso en particular, podemos decir que los resultados por encima del promedio son una característica común de la Gerencia de Formación Empresarial en general.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Sin embargo, por encontrarse el presente caso cercano al promedio total del estudio, las diferencias significativas entre los resultados del área y los totales son menores en cantidad, frente a las Vicepresidencias analizadas anteriormente debido a la falta de dispersión en los resultados. Por lo anterior mencionaremos solo las relacionadas con los factores de Liderazgo, Reconocimiento y Condiciones de Trabajo y Seguridad en donde se presentaron las desviaciones por encima del total.

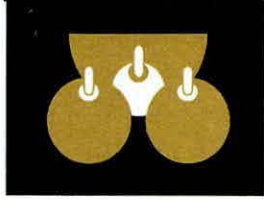
En cuanto al Liderazgo, la diferencia radica en que la planificación del trabajo se hace en grupo y los jefes son más receptivos a ideas de cambio y críticas constructivas. Por otra parte a nivel de Reconocimiento las personas sienten que cuando hacen un buen trabajo si son estimulados y reconocidos y finalmente frente a las Condiciones de Trabajo y Seguridad consideran en mayor medida que cuentan con los elementos e insumos necesarios para realizar su trabajo, que el lugar de trabajo facilita sus labores y que los procesos de mejoramiento contribuyen definitivamente al logro de los resultados.

Como lo mencionamos anteriormente, aunque la Vicepresidencia de Gestión Cívica se ubicó ligeramente por encima del promedio total del estudio, su cercanía con este hace que las diferencias no sean significativas para el presente análisis, que lo que pretende es establecer que hay de diferente en aquellas dependencias que tuvieron calificaciones más altas a las del promedio del estudio. Por lo tanto, la discriminación de sus resultados hará parte del documento final que el líder de esa área recibirá.

• **AREAS POR DEBAJO DEL PROMEDIO**

En esta sección del presente documento se pretende puntualizar los aspectos más relevantes que en estas áreas hicieron que sus calificaciones se encontraran por debajo del promedio total del estudio de Clima, para identificarlos y poder tener con ellos una visión global de cómo atacarlos.

Al igual que en el caso anterior, la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial y la Vicepresidencia Ejecutiva no se contemplarán dado su cercanía con el promedio total, por lo que seguramente no se encontraran aspectos críticos diferentes a los



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

generales ya mencionados. Sin embargo, los resultados detallados si compondrán el documento específico que sus líderes recibirán.

CONTRALORIA

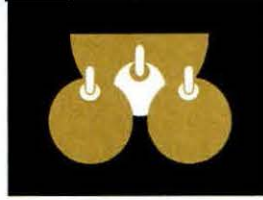
Contraloría participó como un área general y su promedio de calificación de 3.53 representó la mas bajo de todo el estudio.

Específicamente las principales diferencias se centraron en: La Claridad de Objetivos, la Gestión Humana, los Beneficios, el Sentido de Pertenencia y Estabilidad, el Servicio al Cliente y la Vitalidad Organizacional.

Inicialmente se debe destacar como dentro de los resultados se encuentran tres factores que en el estudio total se identificaron como fortalezas a saber: La claridad de Objetivos, La vitalidad Organizacional y el Sentido de Pertenencia y Estabilidad. Por lo tanto iniciaremos con lo observado a este nivel.

Principalmente las diferencias radican en que en Contraloría las personas sienten que la compañía no reacciona con rapidez y se adapta a los cambios y en este sentido los empleados no son estimulados a trabajar por el crecimiento de la Organización. Igualmente que la Cámara tiende a no tener una buena imagen dentro del sector empresarial y que su gente no hace un uso racional y cuidado de los recursos asignados para hacer su trabajo. Por último creen que los empleados no conocen con claridad el rumbo de la compañía, que la alta dirección no ha comunicado adecuadamente las metas estratégicas de largo plazo, y que para hacer su trabajo no cuentan con la información clara y oportuna, ni que en general en la Cámara existen procedimientos claros.

En cuanto a los procesos de gestión humana y beneficios, estas personas sienten que las políticas de administración de personal no se adaptan del todo a las necesidades de la gente, no hay una buena relación entre los puestos y las habilidades, no hay una exigencia por el alto desempeño en todas las áreas, los concursos no necesariamente garantizan la actualización integral de los trabajadores y no hay oportunidades de promoción tan claras. En cuanto a los beneficios, sienten que los sueldos de la Cámara no son buenos y por esto no se



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

sienten bien remunerados con relación a las funciones que desempeñan, ni cuando se comparan con otras personas que ocupan dentro de la empresa cargos similares ó cuando lo hacen contra otras compañías.

Finalmente en el tema de Servicio al Cliente, creen en menor medida que el resto de colaboradores de la Cámara que en esta no se aplica la calidad en el servicio, que la atención y la amabilidad no está presente en la gente de la empresa, y que por lo tanto no hay una disposición clara de los empleados a solucionar los problemas de un cliente aunque esto no se encuentre dentro de sus responsabilidades. Así mismo, consideran que la Cámara no está del todo en posibilidad de solucionar cualquier reclamo que se presenta y que por lo tanto no es tan claro para ellos que los clientes manifiesten estar a gusto con el servicio que la empresa les brinda.

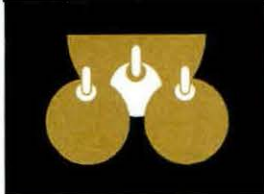
Estos puntos que claramente se distancian con el sentir del resto de colaboradores sería importante puntualizarlos al detalle con ellos, para detectar planes específicos de intervención en esta área, que entre otras, es neurálgica dentro de cualquier plan estratégico de desarrollo y crecimiento empresarial.

VICEPRESIDENCIA JURIDICA

Dentro del presente estudio, la Vicepresidencia Jurídica no fue desglosada en secciones ó departamentos sino que fue vista como un área en general. Su calificación de 3.59 se ubicó por debajo del promedio principalmente por los resultados obtenidos en los siguientes factores: Comunicación, Trabajo en Equipo y Relaciones.

Específicamente se refleja en las respuestas de las personas de esta Vicepresidencia, su descontento por la forma como se pueden relacionar con el nivel directivo de la Cámara ya que consideran que no hay unas relaciones interpersonales adecuadas con este nivel, como tampoco se da la oportunidad de una comunicación persona a persona con ellos de forma frecuente.

De otra parte, se detectan problemas en sus relaciones internas al sentir que estas no son del todo buenas, que no se incentiva a nivel del área el trabajo en equipo,



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

lo que de alguna forma hace que sientan que este no se distribuye equitativamente y que tampoco hay una clara disposición entre los compañeros a ayudar a los otros en labores diferentes a sus responsabilidades. En esta misma dirección sienten que los conflictos no tienden a discutirse ni a aclararse.

Finalmente sienten que cuando en su área se presentan problemas las otras áreas no aportan a las soluciones.

Por todo lo anterior, parecería que los problemas de esta Vicepresidencia se encuentran muy focalizados al interior de su grupo de trabajo, por lo que un ejercicio que ayude a aclarar los malestares que presentan y a atacarlos ayudaría a que el clima cambie de forma rápida y positiva.

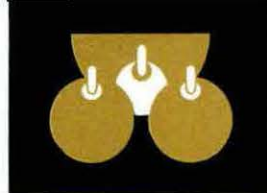
CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACION

El promedio de esta área fue de **3.68** puntaje que se acerca más hacia el promedio total de 3.72. Analizados cada uno de los factores encontramos diferencias significativas en los siguientes: Beneficios, Relaciones y Planeación, Coordinación y Organización del Trabajo.

En primera instancia, los colaboradores de este centro de trabajo principalmente no se sienten que estén siendo bien remunerados ni cuando revisan sus funciones, ni cuando se comparan internamente frente a otras personas con cargos similares, ni cuando lo hacen frente a los mismos cargos en otras compañías.

Por otra parte, sienten que las relaciones entre las personas del área no son del todo buenas y que falta un mejor nivel de colaboración entre su Departamento y otras áreas de la compañía.

Finalmente los mayores problemas los encuentran en la planeación del trabajo, ya que no perciben del todo a su área como una dependencia organizada y por el contrario piensan que el tiempo no es suficiente ni para el trabajo que les asignan, ni para cumplir con los resultados esperados, entre otras porque cuando les asignan una tarea no siempre la pueden finalizar sin que se la cambien y porque creen que les falta más personal para las labores que deben responder.



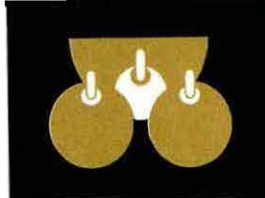
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

c.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR SUS NIVELES JERARQUICOS

Como lo hemos venido mencionando, la homogeneidad en los resultados del estudio de clima hace que el análisis detallado de los mismos no produzca tesis diferentes a las que ya se han descrito cuando se revisaron los datos en cada uno de los factores. No obstante, como en el caso de la información que acabamos de analizar, a continuación revisaremos como fue el comportamiento de los datos por los niveles jerárquicos planteados en la investigación

FACTORES	<i>Promedios Totales</i>	<i>Nivel Directivo</i>	<i>Profesionales con personal a cargo</i>	<i>Nivel Profesional</i>	<i>Nivel Administrativo y operativo</i>
• Claridad de Objetivos	4.02	3.93	3.88	3.80	4.12
• Liderazgo	3.60	4.23	4.20	3.50	3.51
• Toma de decisiones y delegación	3.50	3.66	3.67	3.28	3.56
• Gestión Humana	3.54	3.55	3.54	3.35	3.62
• Beneficios	3.61	3.65	3.50	3.17	3.78
• Comunicación	3.53	3.87	3.73	3.38	3.53
• Trabajo en equipo	3.49	3.69	3.48	3.28	3.56
• Sentido de pertenencia y estabilidad	4.39	4.53	4.46	4.22	4.43
• Relaciones	3.43	3.86	3.68	3.33	3.39
• Planeación, coordinación y organización del trabajo	3.54	3.63	3.53	3.21	3.66



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

• Servicio al Cliente	3.85	3.58	3.80	3.61	3.98
• Vitalidad Organizacional	4.25	4.21	4.21	4.03	4.34
• Reconocimiento	3.40	3.91	3.91	3.31	3.33
• Condiciones de trabajo y seguridad	3.86	4.02	3.86	3.73	3.90
CLIMA TOTAL	3.72	3.88	3.82	3.51	3.76

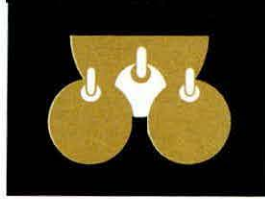
Como podemos observar entre los promedios totales de cada nivel y el promedio total del estudio no existen las diferencias marcadas en la mayoría de los casos y en la mayor parte de los factores. Sin embargo, si podemos destacar algunos aspectos que guían los planes de acción que por niveles se vayan adelantar.

NIVEL DIRECTIVO

Las diferencias más importantes en este nivel se dieron principalmente en los factores de Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo, Relaciones, Servicio al Cliente, Reconocimiento y Condiciones de Trabajo. Específicamente estas radicaron por:

1.-En el tema del Liderazgo, el nivel Directivo siente que obtiene de parte de sus jefes un mayor crédito cuando hace un buen trabajo y la posibilidad de hacerles críticas constructivas.

2.- Al revisar los procesos de Comunicación, este nivel considera que en mayor medida obtiene información oportuna sobre las labores adelantadas, sobre el tiempo destinado para cumplirlas y datos suficientes con respecto a las decisiones que se toman en sus áreas. Por otra parte, consideran que la Evaluación para el Desarrollo le es aplicada con objetividad por parte de sus jefes. Sin embargo, tienden a considerar que la mayor parte de las veces la información importante generalmente llega primero por rumores.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

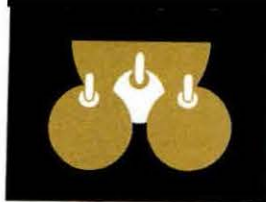
3.- Con respecto al Trabajo en equipo, aunque en general consideran que la Cámara no es tan claro que lo fomente y que dentro de las áreas tampoco se tiende a buscar este estilo de trabajo, de todas formas si sienten que en sus áreas si existe el trabajo en equipo, que la forma de distribuirlo si es equitativo y que cuando al interior de su área se presenta un problema reciben apoyo de otras para solucionarlo.

4.- Revisando el tema de las Relaciones, las diferencias que presenta el Nivel Directivo radican fundamentalmente en que por obvias razones ellos consideran que si hay posibilidad de relacionarse de manera frecuente con el grupo directivo de la compañía, por una parte, y por otra parte sienten que las relaciones dentro de su dependencia son buenas. Sin embargo, si creen que a sus jefes les interesan más los resultados que las personas.

5.- El factor de Servicio al Cliente fue el único que en este caso se ubicó por debajo del promedio total obtenido en el estudio. Ello se debió fundamentalmente porque el nivel directivo no ve tan claro que la amabilidad y la atención hacia el cliente sea una característica de todas las personas de la Cámara y que en este sentido no todos los colaboradores de la empresa están en disposición de solucionar cualquier queja que presente un cliente. Dentro de esta misma línea de pensamiento, también creen que los procedimientos existentes no facilitan prestar un buen servicio y que por lo tanto no es tan claro que los clientes externos se encuentren satisfechos con el servicio que les brinda la entidad.

6.- En cuanto al Reconocimiento se refiere, encontramos que el Nivel Directivo a diferencia del resto de las personas si considera que recibe reconocimiento cuando hace un buen trabajo, que su jefe lo retroalimenta al respecto y que las personas si son tenidas en cuenta para las promociones dentro de la compañía. Sin embargo, no consideran que la Evaluación para el Desarrollo sea una herramienta de reconocimiento motivante.

7.- Por última las diferencias presentadas en el tema de las Condiciones de Trabajo y Seguridad Laboral se fundamentaron específicamente en que sienten que cuentan con los elementos necesarios para realizar su trabajo.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

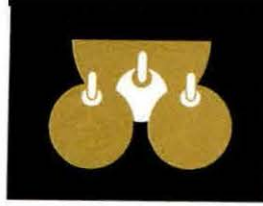
Como podemos deducir, el nivel directivo de la compañía puntuó por encima de factores críticos en el estudio, principalmente en lo relativo a Relaciones y Reconocimiento más porque sienten que entre ellos hay cercanía y se les reconoce cuando hacen bien el trabajo, aspectos estos que son los que en general precisamente el resto de la gente del estudio no siente y fueron los que produjeron calificaciones más bajas.

Es por lo tanto importante resaltar como lo mismo que aparentemente ellos están obteniendo de la alta dirección de la empresa lo pueden aplicar con mayor énfasis en sus áreas para que las opiniones que sobre este particular existen se modifiquen.

NIVEL PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO

En este nivel, encontramos que los factores de Liderazgo, Comunicación, Relaciones y Reconocimiento puntuaron por encima del promedio total del estudio, mientras que los factores de Claridad de Objetivos y Beneficios se ubicaron por debajo. Lo anterior se debió a:

- 1.- Las personas sienten que en su jefe tienen un apoyo franco y constante, que él les da crédito, los estimula y les reconoce cuando hacen un buen trabajo y que es receptivo a sus ideas y a las críticas constructivas. Igualmente que les permite planificar su trabajo en grupo, que les da información oportuna y precisa sobre lo que deben hacer y sobre el tiempo que tienen para ello. Por todo lo anterior, consideran que la Evaluación para el Desarrollo la realizan con objetividad.
- 2.- En segundo lugar, en este grupo se destaca la opinión de que las relaciones en su dependencia son buenas y que las personas se pueden relacionar con el grupo directivo de una manera frecuente.
- 3.- Sin embargo, este nivel se siente mal remunerado frente a personas que ocupan cargos similares dentro de la Cámara y en otras compañías. Así mismo, consideran que la entidad no tiene procedimientos claros, que entre los empleados no hay una idea clara sobre el rumbo de la compañía, - entre otras razones -



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

porque la alta dirección no ha comunicado en forma adecuada las metas estratégicas de la entidad a un largo plazo.

Es importante tener presente que este grupo que maneja personal siente que no se ha definido con claridad el futuro de la empresa, ó que por lo menos no ha sido comunicado, aspecto que vale la pena destacar si se tiene en cuenta que son precisamente ellos los que deberían estar halonando los procesos de crecimiento y avance de la Cámara hacia esas metas de largo plazo, a través del desarrollo de las tareas del día a día. Por lo tanto, aquí vemos un punto importante de atacar a corto plazo

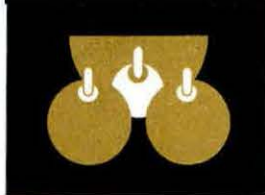
NIVEL PROFESIONAL

En este nivel jerárquico es precisamente donde se presentan las diferencias más importantes con respecto al promedio total del estudio, tal y como lo podemos observar en el cuadro anterior y en las gráficas que contiene el presente documento. Al respecto debemos destacar los siguientes aspectos como los que en una primera instancia están generando mayor inconformidad entre las personas de este nivel:

1.- En el punto de Claridad de Objetivos las diferencias se presentan fundamentalmente por la falta de una idea clara del rumbo de la entidad, la ausencia de procedimientos claros y la tendencia a carecer de la información de forma clara y oportuna para hacer bien el trabajo.

2.- Con relación al factor de Toma de Decisiones y Delegación el nivel profesional no considera que este proceso sea rápido en la Cámara y tampoco que la autoridad que ellos tienen para la toma de decisiones en sus cargos sea adecuada a sus funciones.

3.- En lo referente a la Gestión Humana y a los Beneficios, los profesionales sienten que no tienen oportunidades de promoción, que las políticas de administración de personal no responden a las necesidades de la gente, que la Cámara no se preocupa por los problemas de sus colaboradores y que la



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Evaluación para el Desarrollo no es una herramienta que permita tener una retroalimentación efectiva.

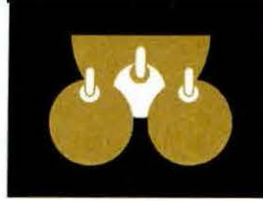
Por otra parte, en cuanto al tema salarial, los profesionales no sienten que la Cámara posea buenos salarios, no se sienten bien remunerados ni cuando revisan sus salarios con relación a sus funciones, ni cuando se comparan con otros cargos similares dentro de la misma entidad, ni finalmente cuando toman como marco de referencia la manera como sus cargos son pagados en otras compañías.

4.- En el tema de Trabajo en Equipo y Relaciones, los profesionales tienden a sentir que la Cámara no fomenta este estilo de trabajo, que no hay por eso trabajo en equipo entre las áreas, motivo por el que al presentarse problemas en su áreas las otras dependencias no les colaboran en la solución, y finalmente que el trabajo dentro de área no se reparte de manera equitativa.

5.- En quinto lugar, el factor de Planeación, coordinación y organización del trabajo fundamentalmente fue mal calificado porque los profesionales sienten que no les alcanza el tiempo para el trabajo asignado ni que el tiempo es suficiente para obtener los resultados que en general de ellos se espera. Contribuye a esto de alguna forma el hecho de que siempre cuando les asignan un trabajo nunca lo terminan sin que les hayan cambiado de tarea.

6.- Por último, el factor de Servicio al Cliente se alejó del promedio total debido a que en este nivel consideran que los procedimientos existentes no facilitan prestar un buen servicio al cliente y que cuando se presenta un error este no se arregla a pesar que el cliente no se haya dado cuenta de ello.

Como vemos es en este nivel donde más aspectos se deben mejorar, especialmente diríamos en cuanto a desarrollo profesional se refiere, como es el caso de la toma de decisiones y las oportunidades de promoción. La mayoría de las veces el perfil de estos colaboradores en las entidades se caracteriza por ser de gente joven que busca proyección y opciones de progreso en una compañía y que por lo tanto su mismo estado de búsqueda no les permite encontrarse siempre satisfechos. En este caso estamos hablando de un grupo de 118 personas es decir



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

un 24% del personal de la Cámara, por lo que es imposible pasar indiferente a sus pensamientos y sentires.

NIVEL ADMINISTRATIVO OPERATIVO

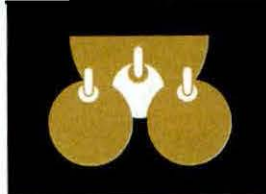
El promedio de este nivel se ubicó ligeramente por encima de la puntuación de todo el estudio y si revisamos cada uno de los factores vemos que sus calificaciones son bastante similares a las obtenidas en general. Por esto mismo, no nos detendremos hacer algún análisis detallado ya que lo concluido en cada factor es igualmente aplicable aquí.

Solo nos sobra resaltar, como muchas veces se tiene el paradigma frente a estos estudios, de que es precisamente en el grupo de este nivel donde se encuentran las mayores insatisfacciones, y como, contrario a ello en este caso, vemos que más bien fueron ellos los que halonaron los resultados pues en total son 308 personas, es decir el 61% de quienes participaron en la presente investigación.

d.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR SEXO

A continuación presentaremos los datos del clima organizacional vistos de la manera como los presentan los hombres y las mujeres.

FACTORES	Promedios Totales	Hombres	Mujeres
• Claridad de Objetivos	4.02	3.99	4.04
• Liderazgo	3.60	3.59	3.61
• Toma de decisiones y delegación	3.50	3.48	3.53
• Gestión Humana	3.54	3.47	3.61
• Beneficios	3.61	3.54	3.67
• Comunicación	3.53	3.49	3.58



GRUPO SALCEDO

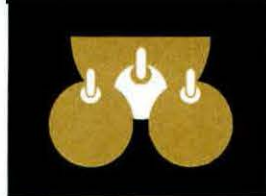
Consultores Organizacionales

• Trabajo en equipo	3.49	3.49	3.49
• Sentido de pertenencia y estabilidad	4.39	4.38	4.39
• Relaciones	3.43	3.38	3.47
• Planeación, coordinación y organización del trabajo	3.54	3.54	3.54
• Servicio al Cliente	3.85	3.85	3.85
• Vitalidad Organizacional	4.25	4.23	4.27
• Reconocimiento	3.40	3.35	3.44
• Condiciones de trabajo y seguridad	3.86	3.80	3.92
CLIMA TOTAL	3.72	3.68	3.74

Como lo observamos en la tabla anterior prácticamente la misma tendencia que se reflejó en la curva total de Clima Organizacional se presentó al analizar los datos por Sexo, razón por la que no vale la pena destacar nada diferente a lo que a lo largo del presente documento ya se ha mencionado.

e.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR RANGOS DE ANTIGÜEDAD

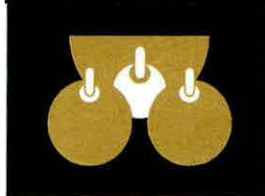
Una de las últimas variables que el estudio contemplaba investigar de manera independiente fue la del rango de antigüedad. Por lo tanto, a continuación detallaremos los datos que se obtuvieron cuando se analizan desde esta perspectiva de análisis:



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

FACTORES	<i>Promedios Totales</i>	<i>0 a 5 años</i>	<i>6 a 10 años</i>	<i>11 a 15 años</i>	<i>Mas de 15 años</i>
• Claridad de Objetivos	4.02	3.97	4.04	4.03	4.11
• Liderazgo	3.60	3.74	3.58	3.25	3.47
• Toma de decisiones y delegación	3.50	3.48	3.48	3.49	3.61
• Gestión Humana	3.54	3.58	3.52	3.44	3.54
• Beneficios	3.61	3.63	3.56	3.62	3.56
• Comunicación	3.53	3.61	3.52	3.32	3.50
• Trabajo en equipo	3.49	3.52	3.50	3.34	3.51
• Sentido de pertenencia y estabilidad	4.39	4.35	4.40	4.40	4.45
• Relaciones	3.43	3.51	3.37	3.22	3.40
• Planeación, coordinación y organización del trabajo	3.54	3.52	3.53	3.52	3.62
• Servicio al Cliente	3.85	3.79	3.84	3.93	3.98
• Vitalidad Organizacional	4.25	4.21	4.29	4.27	4.30
• Reconocimiento	3.40	3.56	3.34	3.12	3.22
• Condiciones de trabajo y seguridad	3.86	3.90	3.83	3.84	3.83
CLIMA TOTAL	3.72	3.74	3.70	3.63	3.72



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Como podemos observar, los promedios son bastantes cercanos a los obtenidos en el estudio total a excepción de las personas que se encuentran en un rango de antigüedad entre los 11 y los 15 años. Por esto mismo solo nos detendremos a evaluar este caso.

En primera instancia detectamos que hay diferencias en cuanto a los puntajes de Liderazgo, Comunicación, Relaciones y Reconocimiento. Principalmente las diferencias radican en:

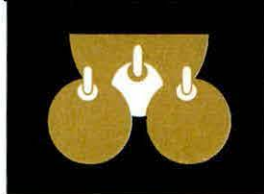
- 1.- Las personas de este nivel de antigüedad no sienten que sus jefes les den un apoyo franco y constante, tampoco crédito cuando hacen un buen trabajo, ni retroalimentación sobre sus resultados, ni que sean receptivos a nuevas ideas. Igualmente sienten que no reciben estímulo ó reconocimiento frente a su trabajo.
- 2.- Por otra parte, consideran que las relaciones con los niveles directivos no se desarrollan de una manera adecuada en parte porque los procesos de comunicación con esos niveles no son ni oportunos ni frecuentes.
- 3.- Por último, estas personas consideran que en la entidad no se tiene en cuenta las capacidades para las promociones, como tampoco la Evaluación para el Desarrollo vaya acorde a los objetivos de los cargos.

Como podemos observar son temas muy puntuales los que destacan las personas aquí cobijadas en esta categoría que en total conforman un grupo de 60 personas, es decir el 12% de la población encuestada.

f.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR TIPO CONTRATO

A continuación transcribimos los resultados obtenidos en cuanto a Clima Organizacional se refiere, cuando se analizan por el tipo de contratación laboral

FACTORES	Promedios Totales	INDEFINIDO	TEMPORAL
• Claridad de Objetivos	4.02	4.01	4.04
• Liderazgo	3.60	3.59	3.85

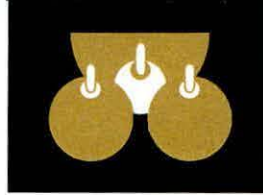


GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

• Toma de decisiones y delegación	3.50	3.50	3.50
• Gestión Humana	3.54	3.54	3.62
• Beneficios	3.61	3.60	3.65
• Comunicación	3.53	3.52	3.70
• Trabajo en equipo	3.49	3.48	3.67
• Sentido de pertenencia y estabilidad	4.39	4.37	4.54
• Relaciones	3.43	3.41	3.70
• Planeación, coordinación y organización del trabajo	3.54	3.53	3.71
• Servicio al Cliente	3.85	3.85	3.90
• Vitalidad Organizacional	4.25	4.25	4.23
• Reconocimiento	3.40	3.39	3.64
• Condiciones de trabajo y seguridad	3.86	3.85	4.13
CLIMA TOTAL	3.72	3.71	3.85

Como lo observamos en la tabla anterior prácticamente la misma tendencia que se reflejó en la curva total de Clima organizacional se presentó al analizar los datos por tipo de contrato, razón por la que no vale la pena destacar nada diferente a lo que a lo largo del presente documento ya se ha mencionado.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

3. RESULTADOS ESPECIFICOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL

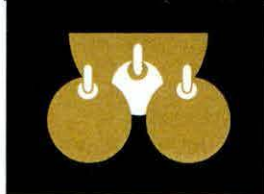
a.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR AREAS

Al igual que con los resultados del Clima Organizacional, el perfil motivacional presentó una alta homogeneidad en aquellos aspectos seleccionados por todos los participantes, que como ya lo mencionamos fueron los siguientes tres:

ASPECTOS	PORCENTAJES
• Buen ambiente de trabajo	66.30%
• Estabilidad Laboral	59.10%
• Desarrollo Profesional	54.80%

Cuando se revisa el comportamiento de los resultados por áreas (*Anexo # 6*) hay tres conclusiones que saltan a la vista:

- En todas las áreas involucradas en el estudio el aspecto primordial que más motivó a las personas que contestaron la encuesta fue el *BUEN AMBIENTE DE TRABAJO* que se presentó sin excepción en todas, y el *DESARROLLO PROFESIONAL*. Cabe anotar, con respecto a este último que solo en la Vicepresidencia Ejecutiva no se tuvo en cuenta y un su lugar con un 48.20% fue reemplazado por el Reconocimiento. Ello nos indica que prácticamente la homogeneidad en los resultados, al menos en cuanto a estos dos primeros, se mantiene aún evaluando la información a la luz de las áreas. Lo anterior quiere decir que a las personas de La Cámara las motivan por igual las mismas cosas.
- La *ESTABILIDAD LABORAL* que ocupó en el estudio total el tercer lugar, también fue la preferida de la mayoría de las áreas, solamente siendo reemplazada en la Vicepresidencia de Gestión Cívica que la reemplazó por la Autonomía en el Trabajo y en el Centro de Arbitraje y Conciliación donde fue desplazada por la Estabilidad Económica que incluso ocupó el primer lugar.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- En ninguna de las áreas estudiadas primó entre los tres aspectos más importantes la *Posición Jerárquica* y más aún en todas las áreas sin excepción fue seleccionada en el último lugar.

b.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR NIVELES JERARQUICOS

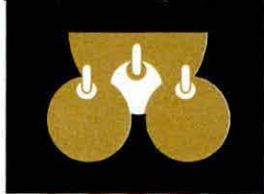
Tal y como a continuación se detalla el Perfil Motivacional tuvo algunas modificaciones cuando se analiza desde la perspectiva de los niveles jerárquicos pero al igual que en el caso anterior prácticamente en todas sus categorías, dos de los aspectos seleccionados como más motivantes fueron exactamente los mismos.

<i>ASPECTOS</i>	<i>Porcentajes Totales</i>	<i>Nivel Directivo</i>	<i>Nivel Profesional con personal a cargo</i>	<i>Nivel Profesional</i>	<i>Nivel Administrativo Operativo</i>
• Buen ambiente de trabajo	66.30%	65.80%	46.40%	56.80%	71.80%
• Estabilidad Laboral	59.10%		53.60%		70.50%
• Desarrollo Profesional	54.80%	47.40%	75.00%	85.60%	41.90%
• Estabilidad Económica	40.90%			41.50%	
• Autonomía en el Trabajo	33.30%	65.80%	46.40%		

Es importante mencionar como la Autonomía en el Trabajo fue resaltada en mayor medida por los niveles directivos y de profesionales con personal a cargo, es decir por los niveles de dirección.

c.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR SEXO

Como a continuación se verá en la tabla resumen, al igual que en el caso anterior no hay diferencias significativas que resaltar.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

<i>ASPECTOS</i>	<i>Porcentajes Totales</i>	<i>HOMBRES</i>	<i>MUJERES</i>
• Buen ambiente de trabajo	66.30%	59.50%	72.30%
• Estabilidad Laboral	59.10%	59.10%	59.60%
• Desarrollo Profesional	54.80%	55.20%	54.20%
• Estabilidad Económica	40.90%	44.40%	

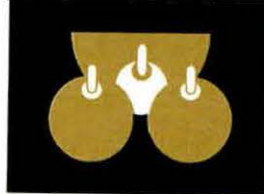
Como podemos observar son prácticamente los mismos a excepción de la Estabilidad Económica que en el caso de los Hombres ocupó el tercer lugar ya que en el primero hubo un empate.

d.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR RANGOS DE ANTIGÜEDAD

Los resultados vistos por los rangos de antigüedad presentan una variación frente al Perfil Total obtenido en el presente estudio tal y como a continuación podemos observar:

<i>ASPECTOS</i>	<i>Porcentajes Totales</i>	<i>0 A 5 AÑOS</i>	<i>6 A 10 AÑOS</i>	<i>10 A 15 AÑOS</i>	<i>MAS DE 15 AÑOS</i>
• Buen ambiente de trabajo	66.30%	67.20%	61.60%	68.30%	67.40%
• Estabilidad Laboral	59.10%	53.80%	65.70%	71.70%	59.30%
• Desarrollo Profesional	54.80%	67.20%			
• Estabilidad económica	40.90%		47.50%	41.70%	43.00%

De lo anterior se puede concluir que las personas más antiguas dejan de darle un peso importante al Desarrollo Profesional y pasan a buscar más una estabilidad económica.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

e.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DEL PERFIL MOTIVACIONAL POR TIPO DE CONTRATO LABORAL

Los siguientes son los resultados vistos a la luz del tipo de contratación laboral:

<i>ASPECTOS</i>	<i>Porcentajes Totales</i>	<i>Con Contrato a Término indefinido</i>	<i>Con contrato temporal</i>
• Buen ambiente de trabajo	66.30%	69.90%	56.70%
• Estabilidad Laboral	59.10%	59.70%	53.30%
• Desarrollo Profesional	54.80%	52.60%	86.70%

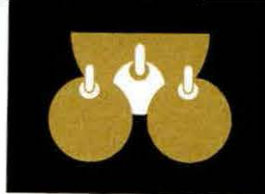
Como podemos observar los tres aspectos más motivantes son los mismos, aunque llama la atención el hecho de que las personas que tienen un contrato temporal, de las cuales se esperaría un alto porcentaje a nivel de la estabilidad laboral ó económica, seleccionaran en primera instancia el Desarrollo Profesional y solo de tercer lugar la estabilidad laboral.

4.RESULTADOS ESPECIFICOS DE LA ESCALA DE VALORES

a.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR AREAS

En el caso de la Escala de Valores el mismo comportamiento homogéneo de los otros resultados se da también para esta variable, aunque para algunos casos específicos existieron variaciones. (Ver Anexo # 6)

En primer lugar, encontramos que la Vicepresidencia Financiera Administrativa, La Vicepresidencia Jurídica, la Gerencia de Formación Empresarial y el Centro de Arbitraje y Conciliación, seleccionaron la misma Escala de Valores general de la Cámara a saber:



GRUPO SALCEDO

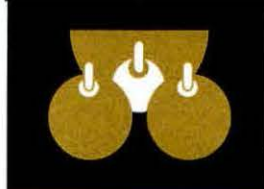
Consultores Organizacionales

ESCALA DE VALORES
Responsabilidad
Honestidad
Colaboración
Cumplimiento
Respeto

Las demás áreas variaron su escala en los siguientes aspectos:

- La Presidencia reemplazó el Respeto por la Amabilidad quedando el resto igual al total del estudio.
- La Vicepresidencia Ejecutiva, de manera adicional a los cinco anteriores escogió también la Amabilidad, ya que tuvieron un empate la Colaboración y el Respeto
- Las Vicepresidencias de Gestión Cívica y Apoyo Empresarial reemplazaron el Respeto por la Creatividad
- La Vicepresidencia de Operaciones e Informática reemplazó el Cumplimiento por la Creatividad.
- La Gerencia de Recursos Humanos obvió el Cumplimiento y a cambio seleccionó la Justicia
- Por último la Contraloría incluyó la Creatividad que quedó empatada con la Responsabilidad y la Colaboración.

Debemos destacar aquí, como en áreas de innovación el valor de la Creatividad se encuentra presente. Esto es muy importante, en la medida en que cada área debe liderar proyectos novedosos. También si se tiene en cuenta los resultados del factor de Vitalidad Organizacional, aunque para estar más acorde con estos, hubiera sido más interesante encontrar la Creatividad y la Iniciativa entre los cinco primeros Valores escogidos por las personas.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

b.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR NIVELES JERARQUICOS

Con el fin de enriquecer el análisis y mantener la misma metodología seguida en el presente documento, a continuación presentamos los resultados de la Escala de Valores detallada por las categorías que se tuvieron en cuenta en los niveles jerárquicos.

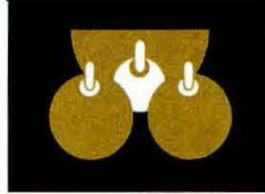
ESCALA DE VALORES	<i>Nivel Directivo</i>	<i>Nivel Profesional con personal a cargo</i>	<i>Nivel Profesional</i>	<i>Nivel administrativo operativo</i>
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Honestidad
Honestidad	Honestidad	Honestidad	Honestidad	Responsabilidad
Colaboración	Cumplimiento	Colaboración	Colaboración	Colaboración
Cumplimiento	Colaboración	Respeto	Cumplimiento	Cumplimiento
Respeto	Respeto	Cumplimiento	Respeto	Respeto

Como podemos observar sigue siendo la Responsabilidad, la Honestidad y la Colaboración los tres principales valores en casi todos los casos. Sin embargo, cabe destacar la ausencia de otros valores como la Creatividad ó la Iniciativa que ni siquiera fueron nombrados, especialmente en los cargos de dirección y profesionales que de alguna manera choca con lo que ellos esperan en torno del Desarrollo Profesional y a la proyección dentro de la Cámara.

c.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR SEXO

A continuación se detallan los resultados generales de la Escala de Valores vista discriminadamente por Hombres y por Mujeres

ESCALA DE VALORES	<i>HOMBRES</i>	<i>MUJERES</i>
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
Honestidad	Honestidad	Honestidad
Colaboración	Colaboración	Respeto
Cumplimiento	Cumplimiento	Colaboración



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Respeto		Cumplimiento
•	Amabilidad	

Queda clara en la tabla anterior como los cuatro primeros valores del perfil general se mantienen tanto para Hombres como para Mujeres. Sin embargo, los hombres reemplazaron el Respeto por la Amabilidad.

d.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS POR RANGOS DE ANTIGÜEDAD

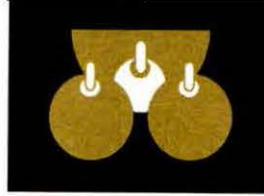
Finalmente solo nos resta evaluar la Escala de Valores a la luz de las categorías de antigüedad previstas en el estudio donde de la misma manera como en los casos anteriores las diferencias entre el total y los diferentes rangos son poco significativas.

ESCALA DE VALORES	0 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS	11 A 15 AÑOS	MAS DE 15 AÑOS
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Honestidad	Responsabilidad
Honestidad	Honestidad	Honestidad	Responsabilidad	Honestidad
Colaboración	Colaboración	Cumplimiento	Colaboración	Colaboración
Cumplimiento	Cumplimiento	Respeto	Cumplimiento	Respeto
Respeto	Respeto	Colaboración	Respeto	Cumplimiento

e.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DE LA ESCALA DE VALORES POR TIPO DE CONTRATO LABORAL

Los resultados de la Escala de Valores por tipo de contrato laboral presentan el siguiente comportamiento:

ESCALA DE VALORES	Con Contrato a Término Indefinido	Con Contrato Temporal
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
Honestidad	Honestidad	Colaboración



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Colaboración	Colaboración	Honestidad
Cumplimiento	Cumplimiento	Creatividad
Respeto	Respeto	Respeto

Sobresale el que las personas con contrato temporal hayan seleccionado entre los cinco principales valores el de la Creatividad.

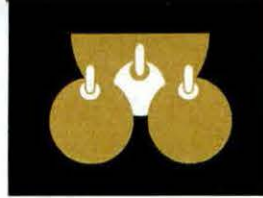
5. RESULTADOS DE LA VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA

En el estudio la Vicepresidencia de Gestión Cívica estuvo representada por un total de Tres (3) subáreas así: Dirección de Proyectos y Gestión Social, Dirección de Estudios e Investigaciones y el Centro de Información Económica de Bogotá (CIEB) dentro de las cuales participaron 31 personas obteniendo una cobertura del 97% del total de colaboradores, tal y como se puede observar en el *Anexo # 5*.

Como lo mencionamos anteriormente, el promedio obtenido por la Vicepresidencia fue de **3.75**, es decir prácticamente igual al promedio total del estudio y cada una de las áreas contribuyó a este de la siguiente manera:

AREA	PUNTAJE PROMEDIO
• Estudio Total	3.72
• VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA	3.75
• Dirección de Proyectos y Gestión Cívica	3.61
• Dirección de Estudios e Investigaciones	3.73
• Centro de Información Económica de Bogotá CIEB	4.02

Es necesario repetir que el promedio del área no se obtiene de la sumatoria de todos los promedios de las subáreas, sino de procesar todos los resultados de todas las personas que de la Vicepresidencia participaron. Por lo anterior 3.75 no resulta de sumar los tres valores de las subáreas mencionadas y de dividir por tres esa suma.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Aclarado lo anterior, los resultados en cada uno de los factores pueden ser consultados en las gráficas y en el *Anexo # 6*, donde se encuentran específicamente los puntajes que esta área obtuvo en cada uno de sus factores. Sin embargo a continuación transcribiremos los generales de toda el área.

FACTORES	ESTUDIO TOTAL	VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA
• Claridad de Objetivos	4.02	3.87
• Liderazgo	3.60	3.81
• Toma de decisiones y delegación	3.50	3.47
• Gestión Humana	3.54	3.61
• Beneficios	3.61	3.53
• Comunicación	3.53	3.62
• Trabajo en equipo	3.49	3.45
• Sentido de Pertenencia y estabilidad	4.39	4.45
• Relaciones	3.43	3.65
• Planeación, Coordinación y Organización del Trabajo	3.54	3.68
• Servicio al Cliente	3.85	3.81
• Vitalidad Organizacional	4.25	4.10
• Reconocimiento	3.40	3.53
• Condiciones de Trabajo y Seguridad Laboral	3.86	3.88

Como podemos observar cuando hacemos esta primera aproximación general a los resultados de esta Vicepresidencia, no se encuentran muchas diferencias significativas con respecto al estudio general debido a la cercanía entre los promedios. Sin embargo, se detectan algunas variaciones en los siguientes factores que de todas formas no son muy marcadas:

- En cuanto a la Claridad de Objetivos, las personas de la Vicepresidencia no sienten que en todas las personas de la Cámara exista una idea clara sobre el rumbo de la compañía.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- En el factor de Liderazgo, la diferencia en los resultados se fundamenta especialmente en que dentro de la Vicepresidencia se siente que el trabajo se planifica en grupo.
- En cuanto a las Relaciones, la Vicepresidencia considera a diferencia del resto del personal de la Cámara que si tiende a existir colaboración entre las diferentes áreas.
- En lo relativo a la Planeación, Coordinación y Organización del Trabajo, en la Vicepresidencia se siente que hay tiempo suficiente para cumplir con las labores y con los resultados esperados entre otras cosas debido a que el número de personas que la conforman es suficiente.
- Finalmente en cuanto al Reconocimiento se refiere, a diferencia del resto del personal en esta Vicepresidencia si se cree que existe estímulo y reconocimiento cuando se realiza un buen trabajo e igualmente que la Evaluación del Desempeño si va acorde con los objetivos que se plantean.

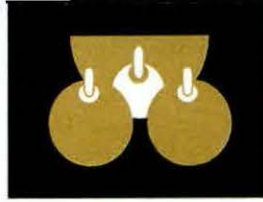
Al revisar el comportamiento de los resultados a la luz de cada una de las áreas que la componen, salta a primera vista que fue el CIEB el que compensó el promedio hacia arriba, en la medida en que la Dirección de Proyectos y Gestión Social los iba arrastrando hacia abajo del promedio total. Para una mayor precisión de cómo se presentaron los resultados en cada una de las áreas, a continuación resaltaremos aquellos aspectos que mostraron una tendencia diferente a la que en común demostró el estudio total.

DIRECCION DE PROYECTOS Y GESTION SOCIAL

Esta Dirección que obtuvo un promedio de 3.61 participó en el estudio con un total de 9 personas que permitieron una cobertura del 81%. Específicamente en sus resultados mostró diferencias en:

Claridad de Objetivos: Se observó una tendencia de parte de estas personas a considerar que los trabajadores de la Cámara no conocen con claridad el rumbo de la compañía.

Liderazgo: La tendencia en este caso se ubicó por encima del promedio fundamentalmente debido al sentimiento que tienen las personas de que en su



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

dependencia el trabajo se planifica en grupo y a la sensación que tienen de que su jefe les da crédito cuando realizan un buen trabajo.

Toma de Decisiones y Delegación: En este aspecto el puntaje fue bajo especialmente porque las personas sienten que la Cámara no es rápida en el proceso de tomar las decisiones.

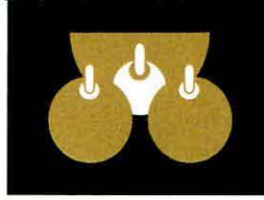
Trabajo en equipo: El puntaje de 3.31 obtenido en este factor obedeció en gran medida a que los colaboradores no creen que entre las áreas se trabaje en equipo, factor que se destacó en el estudio total pero que aquí se siente más arraigado. Por esto mismo sienten que en el trabajo se valora más el logro individual frente al grupal. Igualmente este mismo fenómeno produce que cuando se presentan problemas en el área de uno, las otras dependencias no colaboren en las soluciones. Finalmente al hablar específicamente de la Dirección de Proyectos y Gestión Social sus colaboradores sintieron que en esta no se fomenta el trabajo en equipo.

Planeación, Coordinación y Organización del Trabajo: En este factor las diferencias radicarón principalmente en que no es tan clara la opinión de los colaboradores en cuanto a que el trabajo se realiza de manera organizada y que su ejecución se encuentre acorde a las metas de la Evaluación del Desempeño.

Vitalidad Organizacional: Las personas de esta Dirección disienten con el resto de los colaboradores de la Cámara en que esta sea una compañía que se adapta con rapidez a los cambios del entorno.

Reconocimiento: En concordancia con los resultados del Liderazgo en este factor las personas de la Dirección nuevamente resaltaron que su jefe les brinda estímulo y reconocimiento cuando hacen un buen trabajo.

Tal y como podemos observar los temas en los que los resultados se distancian del comportamiento general, son muy puntuales y en este caso hacen referencia más a aspectos de toda la compañía que a procesos directamente relacionados con su Dirección. Por esto mismo, cualquier intervención propuesta para toda la



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

empresa tiene un efecto directo sobre esta dependencia ya que el resto de puntos no mostraron diferencias significativas con respecto al total del estudio,

DIRECCION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES

Dentro de esta Dirección estuvo cubierto el 100% de todo su personal y obtuvo el promedio más cercano al total 3.73 con respecto a las otras áreas que componen dicha Vicepresidencia. Por esto mismo, las diferencias en los resultados que en general se obtuvieron son mínimas y se concentran fundamentalmente en:

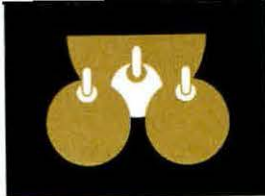
Claridad de Objetivos: Puntuó por debajo del promedio del estudio debido a que no todas las personas sienten que cuentan con información clara sobre los resultados que de ellas se esperan en sus cargos, ni tampoco con respecto al rumbo de la Compañía en general.

Liderazgo: Su promedio por encima del que se obtuvo en general en el estudio se fundamenta en el hecho de calificar al jefe del área como una persona que les da crédito cuando realizan un buen trabajo, es receptivo a ideas de cambio y a críticas constructivas.

Toma de Decisiones y Delegación: El porcentaje tan bajo en este factor se debió a que la mayoría de sus colaboradores no sienten que la Cámara sea una compañía que se caracterice por ser rápida en la toma de sus decisiones.

Planeación, Coordinación y Organización del Trabajo: En este aspecto destacaron que cuando se les asigna un atarea no se las dejan finalizar sin que les hayan cambiado de labores.

Reconocimiento: Al igual que en la Dirección que estudiamos anteriormente, este factor fue mejor calificado debido a que los colaboradores de esta dependencia sienten que de parte de su jefe existe reconocimiento y estímulo al buen trabajo y que cuando realizan la evaluación del desempeño esta generalmente va acorde con los objetivos que se le han planteado.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

La misma interpretación que hicimos de los resultados de la Dirección anterior podemos hacer para este caso en particular. Si los vemos en su conjunto, empezamos a notar como nos pasó al revisar los resultados generales, que en esta Vicepresidencia, el Liderazgo y el Reconocimiento son dos fortalezas del área, mientras que pueden existir mejoras puntuales en la forma como se organiza y planea el trabajo al interior de la misma.

CENTRO DE INFORMACION ECONOMICA DE BOGOTA

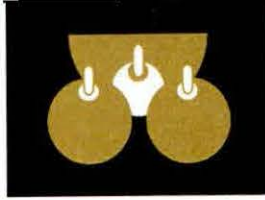
Este Centro que participó con un total de 9 personas logrando una cobertura del 95% obtuvo uno de los promedios más altos de todo el estudio: 4.02.

En sus resultados en general, se muestra por lo tanto la tendencia a encontrarse por arriba del promedio en casi todos los factores - como es natural - pero primordialmente las diferencias se ubican en los siguientes aspectos:

Liderazgo: Hay un estilo claro dentro del Centro a planificar en grupo el trabajo, a ser receptivo y respetuoso de las ideas, aunque los colaboradores no sienten que su jefe en el momento de hacer un buen trabajo les otorgue el crédito correspondiente.

Toma de Decisiones y Delegación: A diferencia del resto de las personas de la Cámara, este grupo si considera que su entidad es rápida en el proceso de toma de decisiones, que usualmente aquellas que se toman dentro de su área son acertadas y van acorde con el cumplimiento de los objetivos y que la autoridad que cada uno de ellos tiene para tomar las decisiones en su trabajo es coherente con sus responsabilidades.

Gestión Humana: En este factor se destaca la calificación en los programas de capacitación los cuales son evaluados como ajustados a las necesidades, como un mecanismo que contribuye al mejoramiento en el desempeño del trabajo e igualmente resaltando que también se recibe capacitación complementaria al trabajo propiamente dicha. Por otra parte también sobresale el puntaje que dan los colaboradores de esta área a las políticas de personal al sentirlas como ajustadas a sus necesidades.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Comunicación: Los resultados a este nivel muestran que la Cámara se interesa por mantener informados a sus colaboradores de los asuntos que los afectan, que existe una buena comunicación entre las áreas, que igualmente es buena la comunicación con el grupo directivo y que específicamente en su área hay información suficiente sobre las decisiones que se toman al interior del Centro y que la comunicación que se reciben para efectos del trabajo es precisa, oportuna y clara.

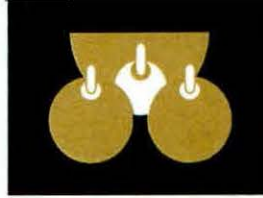
Trabajo en equipo: En este aspecto los resultados muestran que en la Cámara se fomenta el trabajo en equipo, al igual que en el Centro propiamente dicho. Esto mismo permite que exista un trabajo en equipo entre las áreas y que cuando se tenga la sensación de que cuando se presentan problemas en el Centro las otras áreas contribuyen en su solución.

Relaciones: En concordancia con el punto anterior, en este facto se desatacó la colaboración entre las áreas en general.

Planeación, Coordinación y Organización del Trabajo: El Centro se destaca en este factor porque su gente considera que cuenta con el recurso humano suficiente y con el tiempo suficiente para lograr los resultados esperados.

Servicio al Cliente: Las personas del Centro a diferencia del resto conceptuaron que los procedimientos facilitan que se preste un buen servicio, que los colaboradores de la Cámara tienden a estar dispuestos a solucionar y a corregir los errores que se presentan con los clientes, en muchos casos aunque no sea de su responsabilidad.

Condiciones de Trabajo: Este fue un aspecto que en general puntuó muy bien a nivel de toda la Cámara. En concordancia con lo anterior, realmente no hubo un aspecto en especial en que el Centro se diferenciara del resto del grupo, sino más bien, podría decirse que estuvo por encima en todas sus respuestas, manteniendo el comportamiento del grupo en general, pero manifestándolo con una mayor intensidad.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

Revisados todos estos puntos podemos concluir como cuando un área se ubica por encima del promedio general, usualmente son muchos más los aspectos que en cada factor hacen la diferencia.

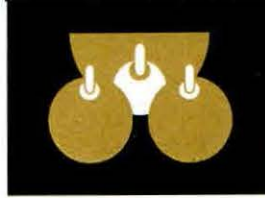
Para concluir, en la Vicepresidencia de Gestión Cívica se presentan fortalezas interesantes a nivel de Liderazgo y Reconocimiento y aspectos a mejorar especialmente centralizados en la Planeación del Trabajo. Los demás factores muestran necesidades de mejoría pero en general de los procesos de toda la Cámara y no de esta área en particular.

En segunda instancia, el Perfil Motivacional de la Vicepresidencia fue similar al que se obtuvo a nivel general, aunque el factor de Autonomía en el Trabajo primó por encima de la Estabilidad Laboral tal y como a continuación podemos observar:

MOTIVACIONES	ESTUDIO TOTAL	VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA
- Buen ambiente de trabajo	66.30%	51.60%
- Estabilidad Laboral	59.10%	42.20%
- Desarrollo Profesional	54.80%	64.50%
- Estabilidad Económica	40.90%	32.30%
- Reconocimiento por el trabajo	37.80%	32.30%
- Autonomía de Trabajo	33.30%	54.80%
- Posición Jerárquica	4.90%	9.70%

Por lo tanto, es más importante para las personas de allí, contar con Desarrollo Profesional en primera instancia y un Buen Ambiente de Trabajo más que con la Estabilidad Laboral e incluso Económica.

Es importante mencionar que esta fue la única Vicepresidencia donde la Autonomía en el Trabajo fue mencionada dentro de los tres factores motivantes más importantes, pues incluso como lo observamos en el cuadro anterior, este factor fue uno de los menos importantes para el resto de encuestados.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

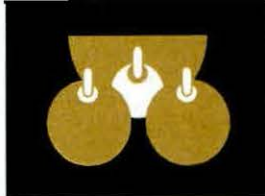
Igualmente los resultados validan los obtenidos en general en el estudio, en cuanto a que la Motivación de Poder no es la que más prima en las personas de la Cámara.

Finalmente la Escala de Valores de La Vicepresidencia se diferenció en algunos aspectos de la general, tal y como a continuación observamos:

VALORES	ESTUDIO TOTAL	VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA
- Responsabilidad	82.00%	80.60%
- Honestidad	78.90%	74.20%
- Colaboración	64.80%	61.30%
- Cumplimiento	58.30%	58.10%
- Respeto	57.90%	45.20%
- Amabilidad	48.50%	32.30%
- Creatividad	35.80%	67.70%
- Iniciativa	32.10%	41.90%
- Justicia	25.60%	16.10%
- Dignidad	11.70%	6.50%

Es interesante mencionar que la Vicepresidencia fue de las pocas áreas donde la Creatividad fue uno de los valores seleccionados dentro de los cinco primeros del área, aspecto este que llama la atención pues la tendencia de toda la Cámara fue más bien una tendencia conservadora a este nivel.

Tal y como podemos concluir, la Vicepresidencia mostró en general aspectos fuertes y débiles que debe mejorar. Sin embargo, como ya lo puntualizamos en otro aparte del presente capítulo, realmente los aspectos en los que las personas de esta área vieron oportunidades de mejora, coinciden con los resultados generales del estudio, implicando esto que las mejoras no solo se deben centrar en esta Vicepresidencia sino en general en toda la organización. Por lo tanto, las recomendaciones que más adelante se plantean son igualmente aplicables a esta Vicepresidencia no siendo necesario generar recomendaciones exclusivas para dicha área.



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

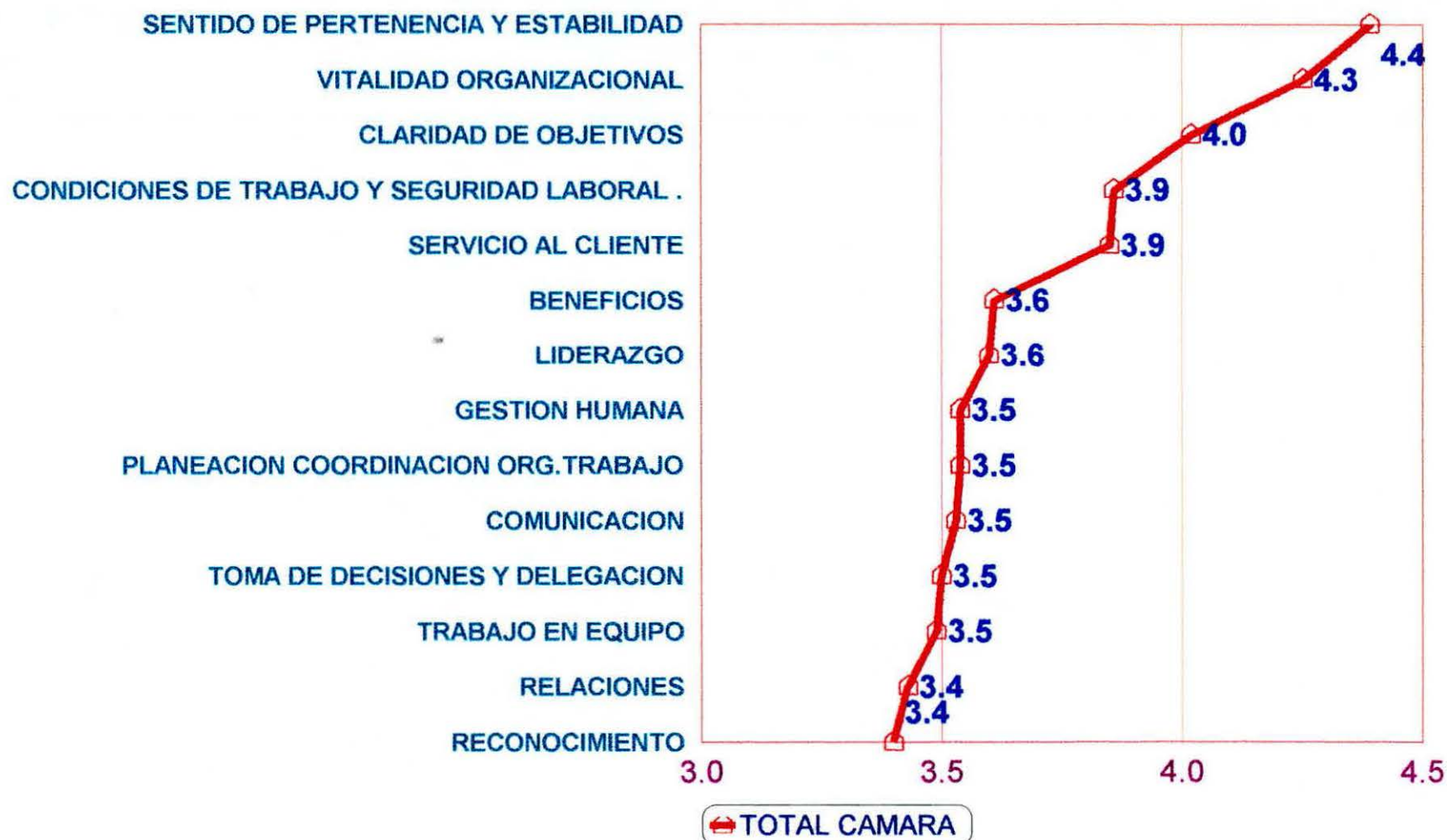
6. GRAFICAS

A continuación se encuentra un resumen de las gráficas generales del estudio, acompañadas por las gráficas específicas del área de la Vicepresidencia de Gestión Cívica, que sirven de apoyo a los datos que a lo largo del presente documento se han resaltado y que facilitan además visualizar la información que allí se describe ó la que se presenta en las tablas, haciéndola más ágil y amena para quien lo lee.

Las gráficas que forman parte de este compendio de información complementan las que contiene el software entregado en el disquete general con los datos de toda la investigación a la Gerencia de Recursos Humanos.

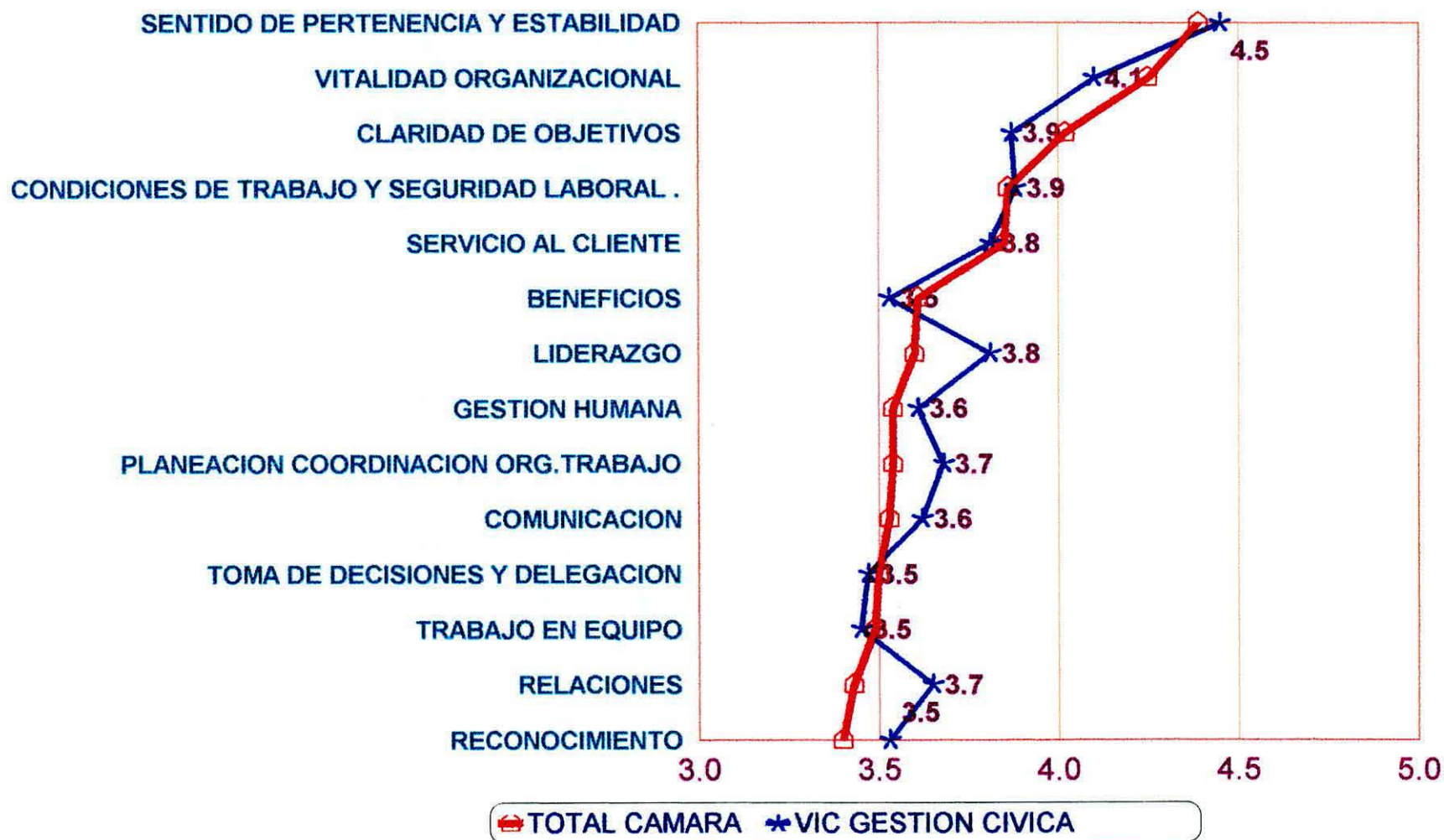
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA DE COMERCIO



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

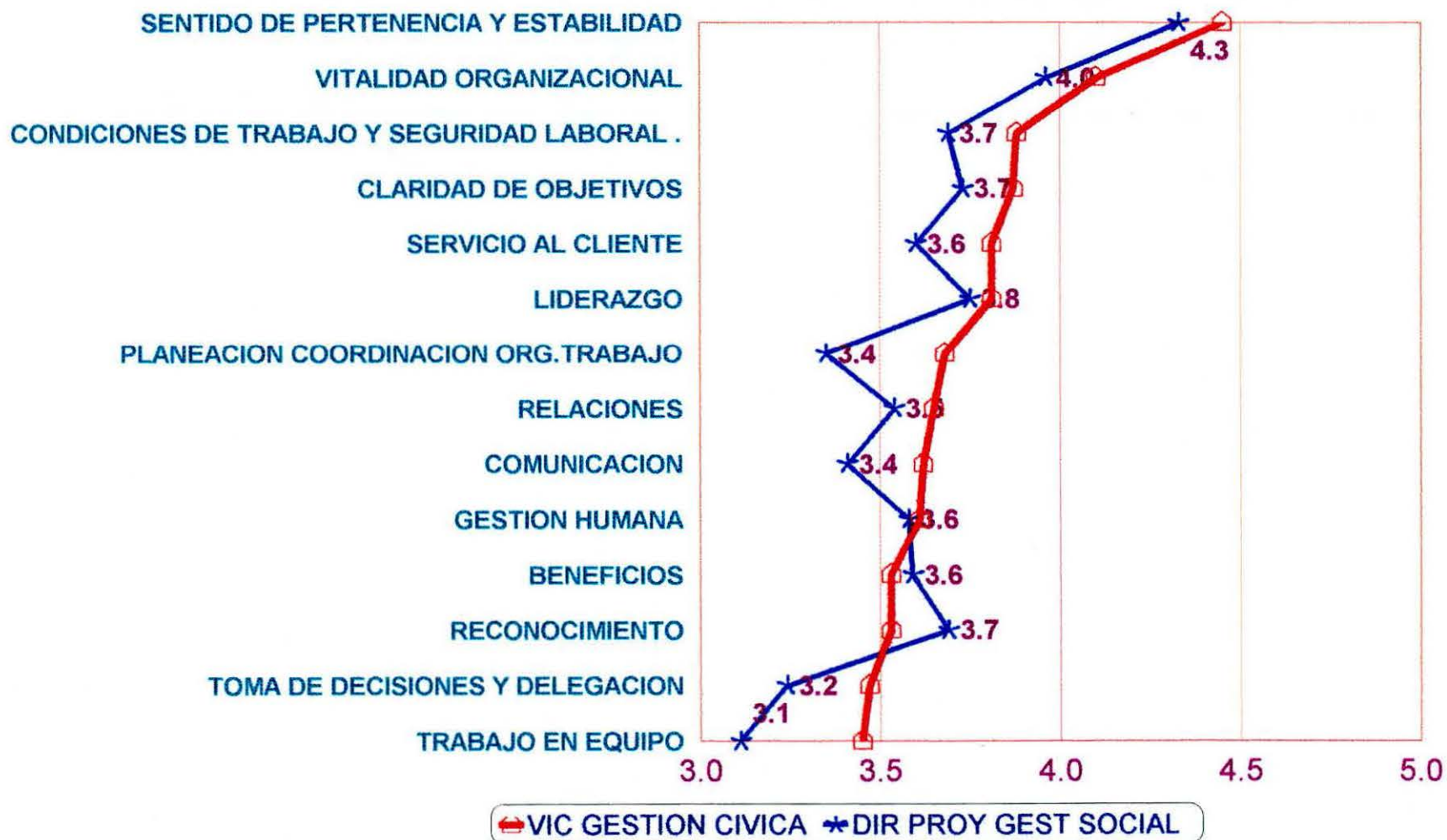
PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS VICEPRESIDENCIA GESTION CIVICA Y SOCIAL



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA

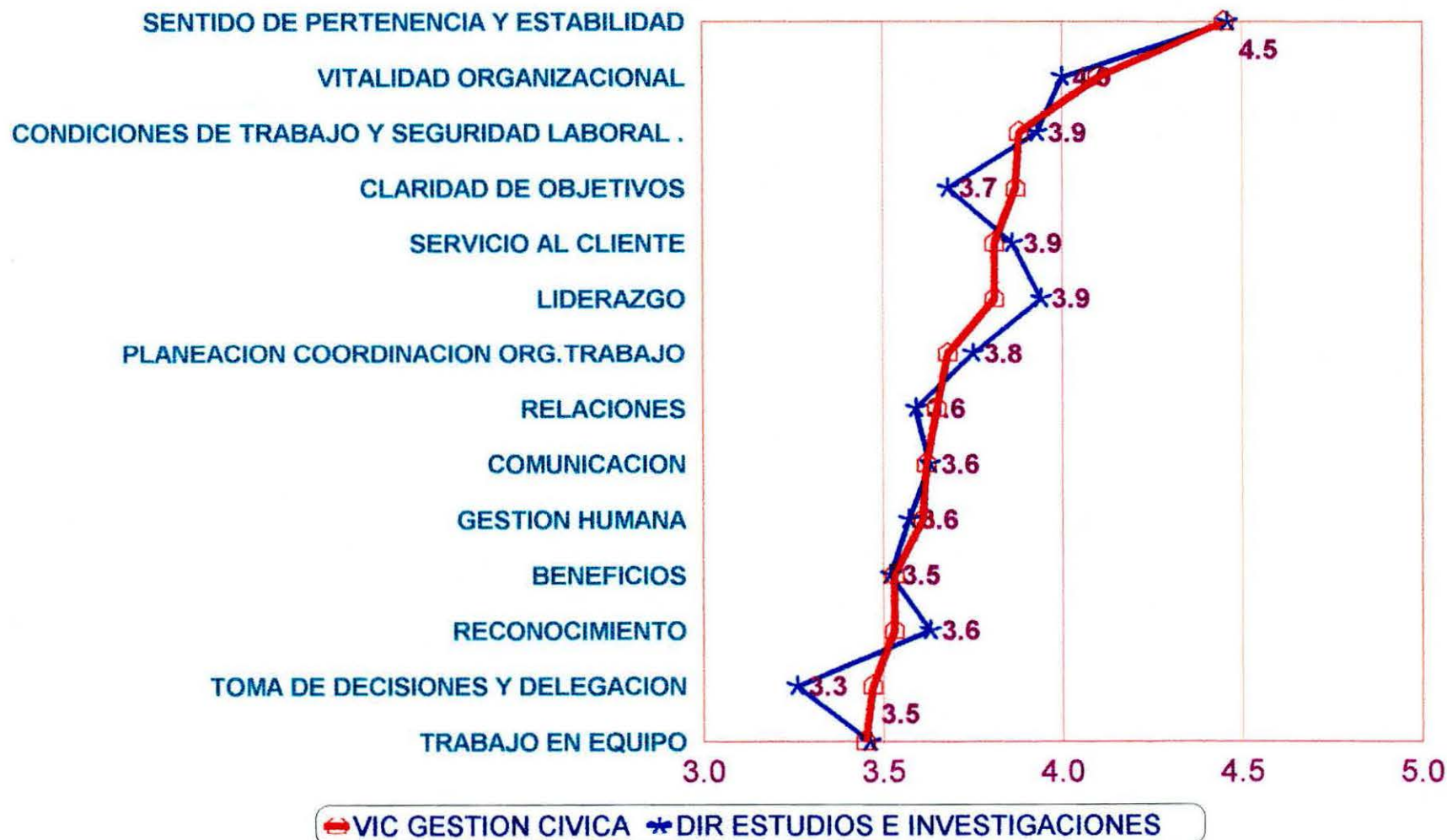
VIC. GESTION CIVICA Y SOCIAL VS DIR DE PROYECTOS Y GESTION SOCIAL



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA

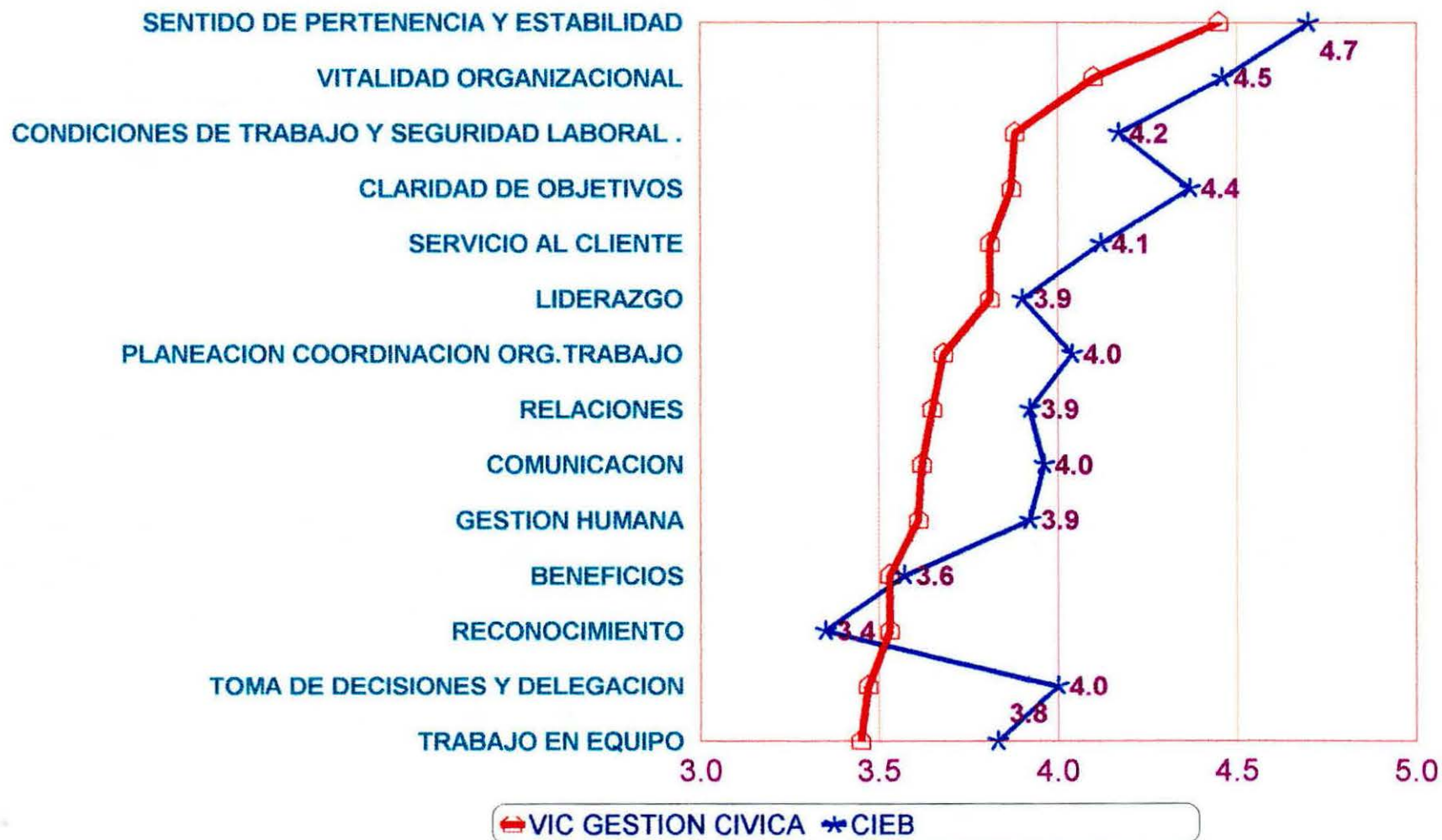
VIC. GESTION CIVICA Y SOCIAL VS DIR DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA

VIC. GESTION CIVICA Y SOCIAL VS CENTRO INFORMACION ECONOMICA BOGOTA



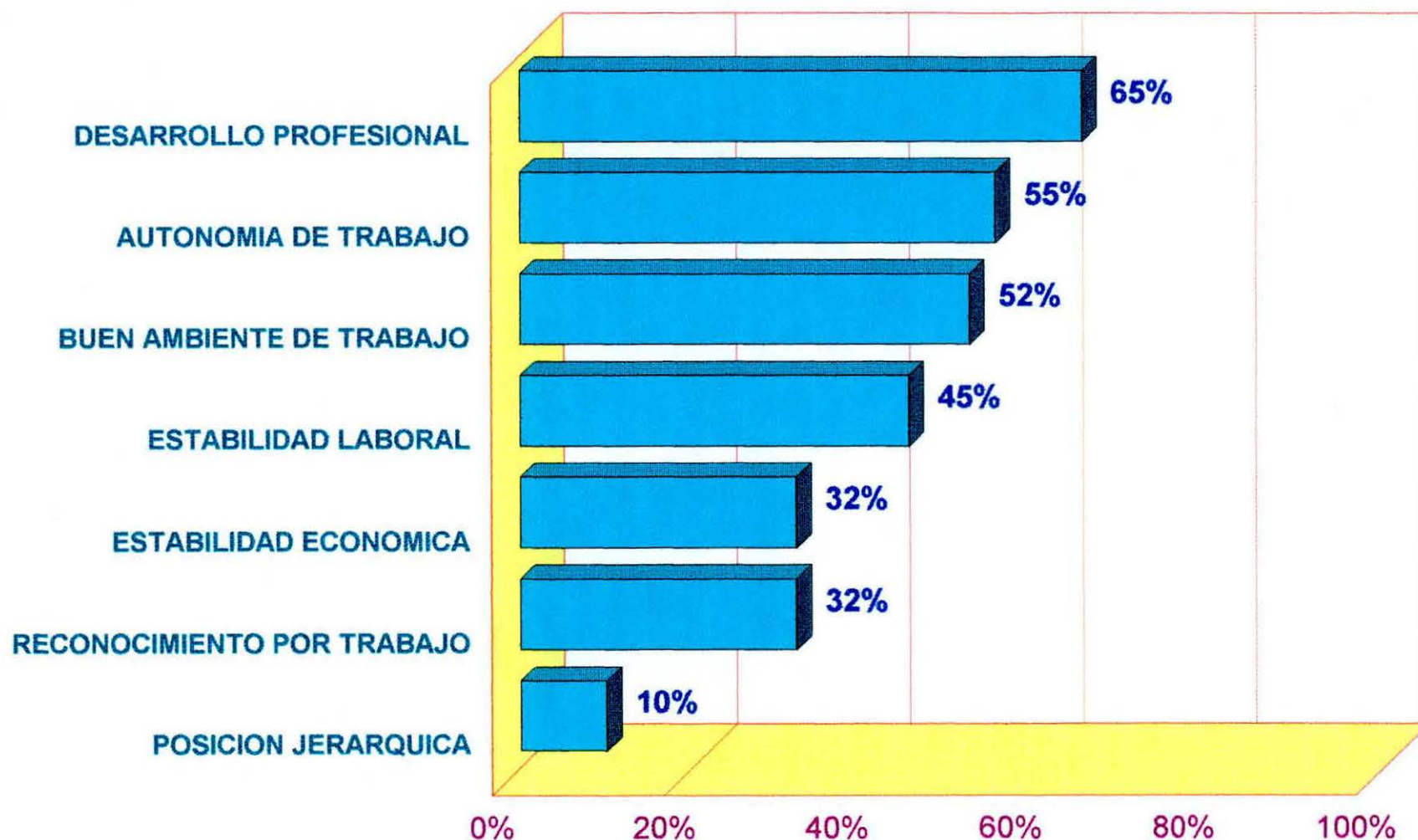
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION TOTAL CAMARA DE COMERCIO



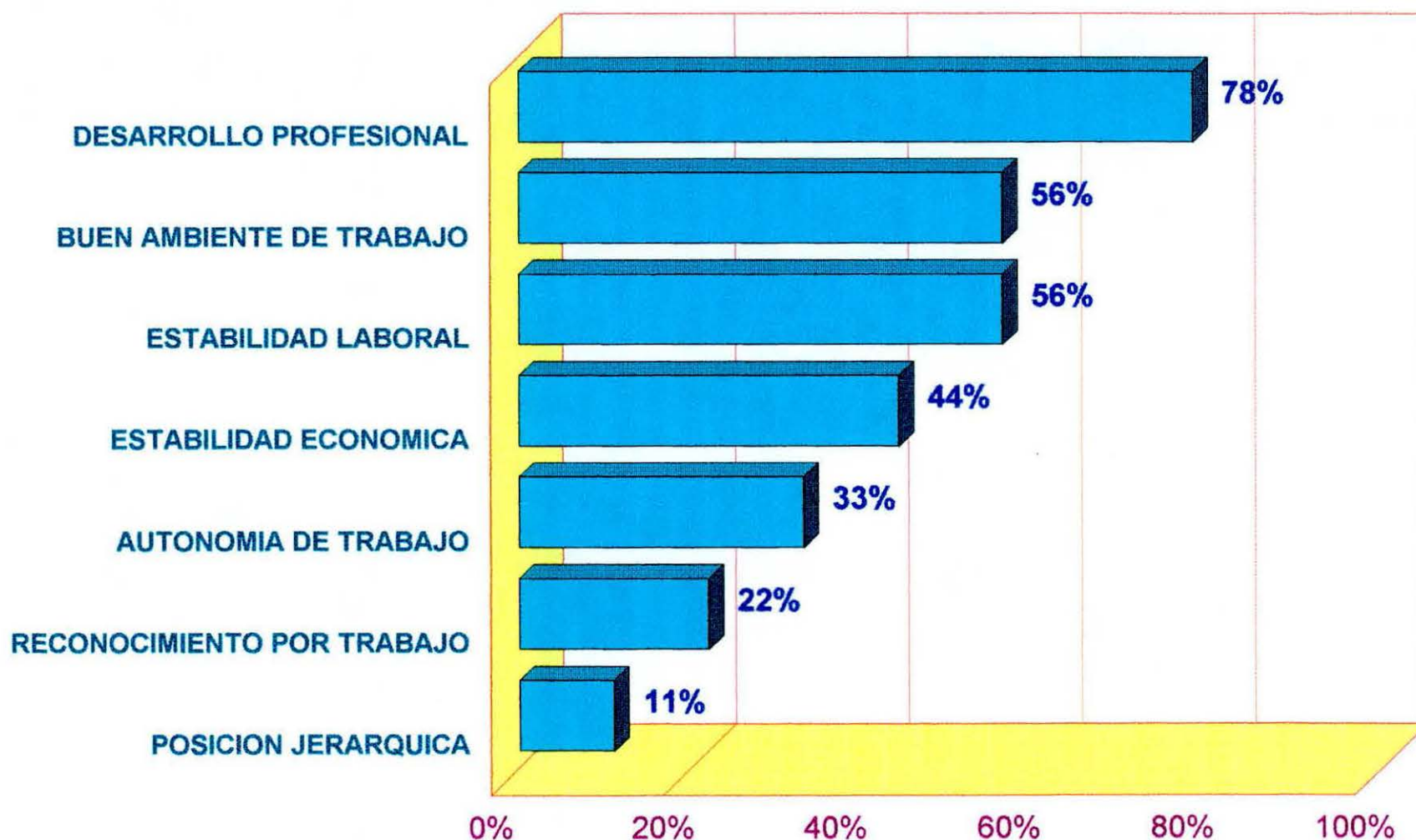
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA Y SOCIAL



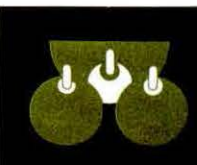
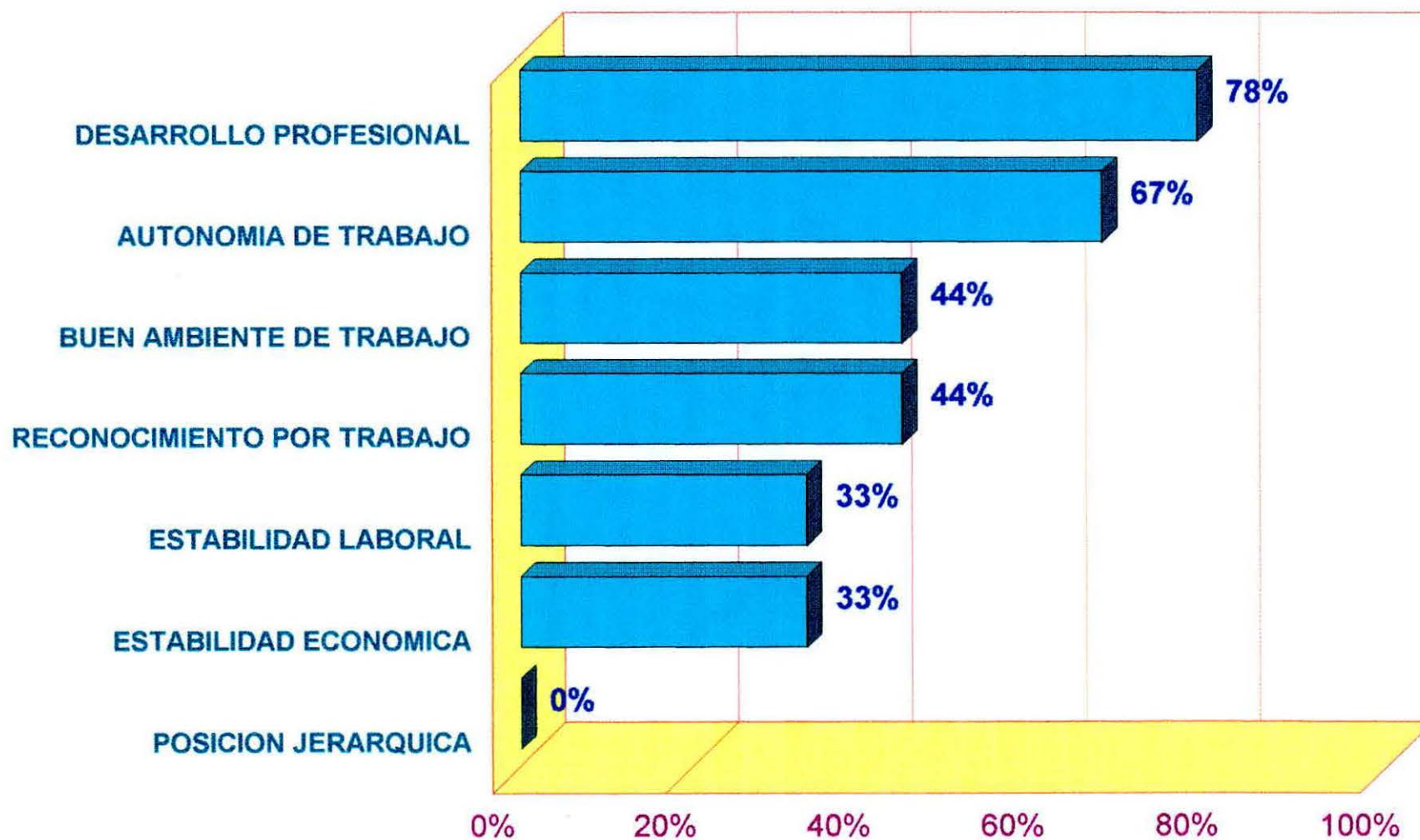
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION DIRECCION DE PROYECTOS Y GESTION SOCIAL



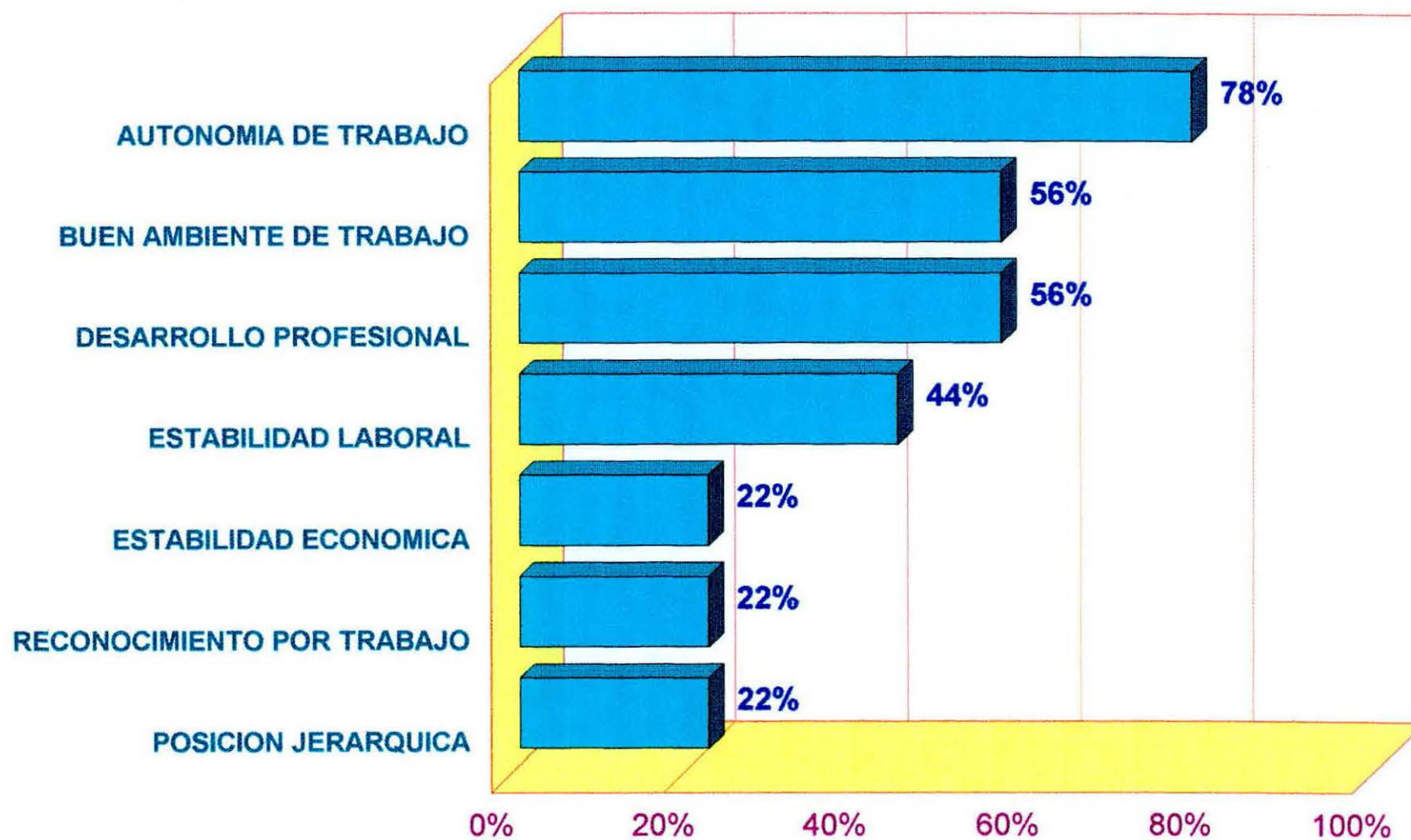
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION DIRECCION DE ESTUDIOS E INVESTIGACION



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

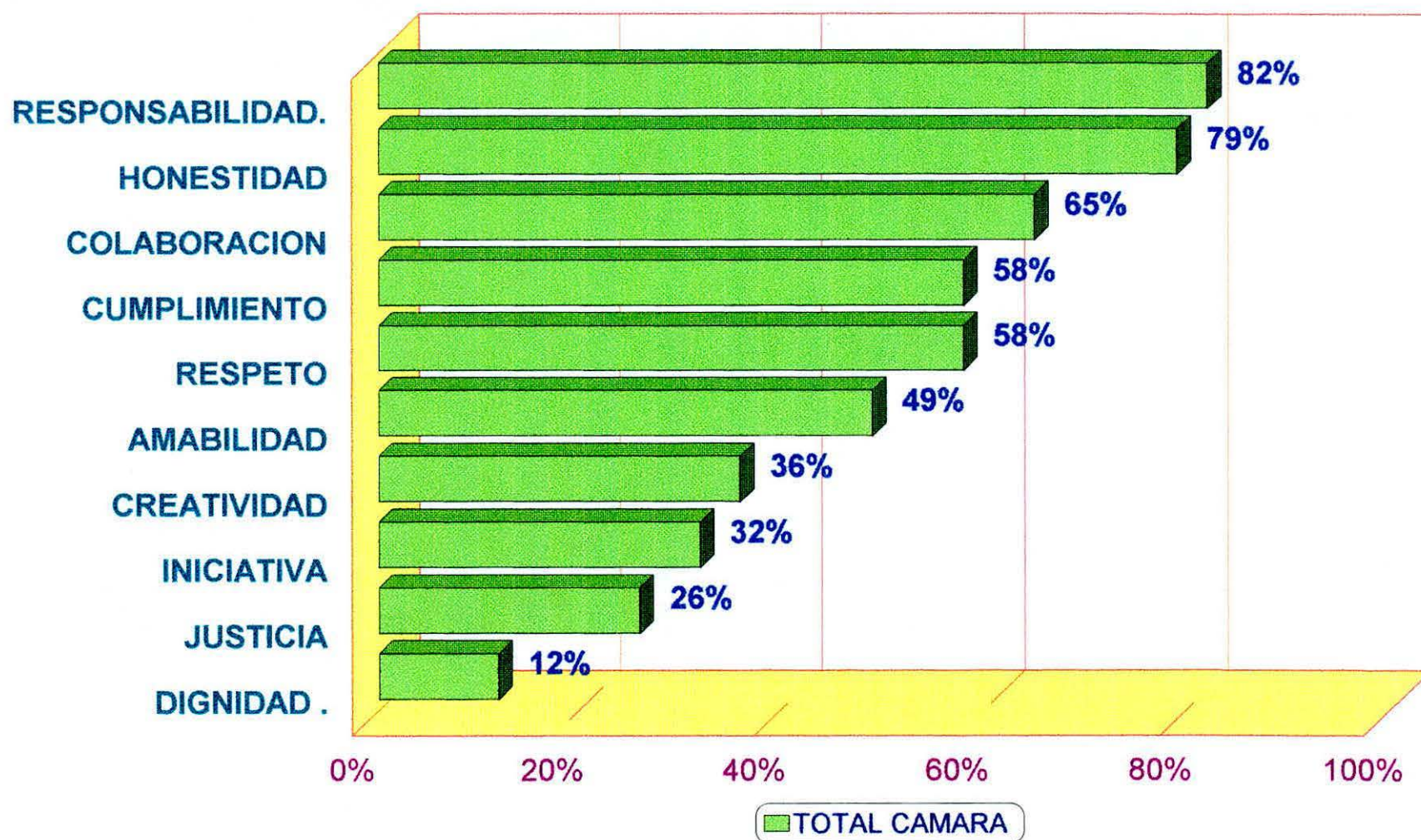
FACTORES DE MOTIVACION CENTRO DE INFORMACION ECONOMICA DE BOGOTA



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES

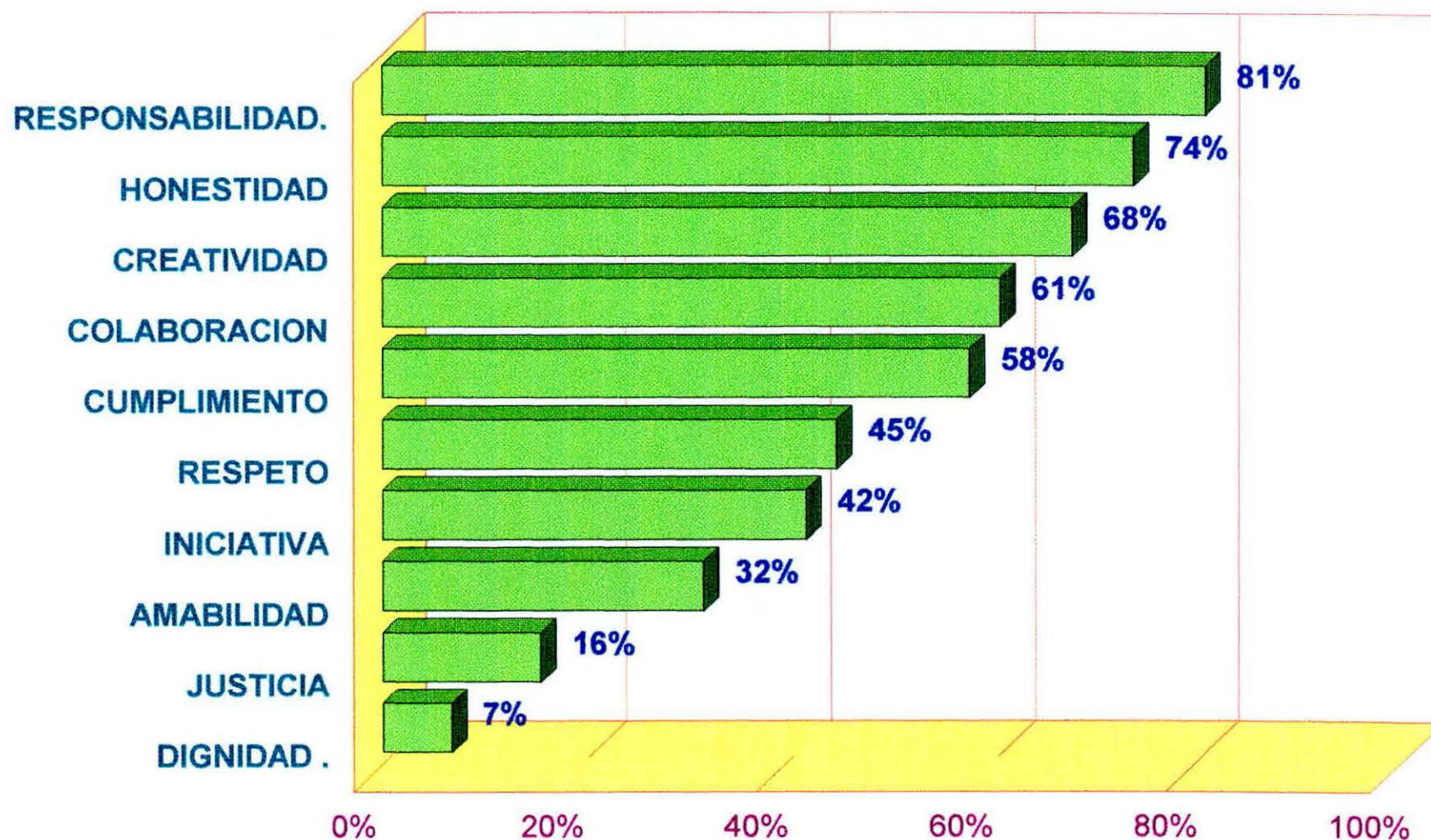
TOTAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA



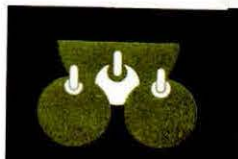
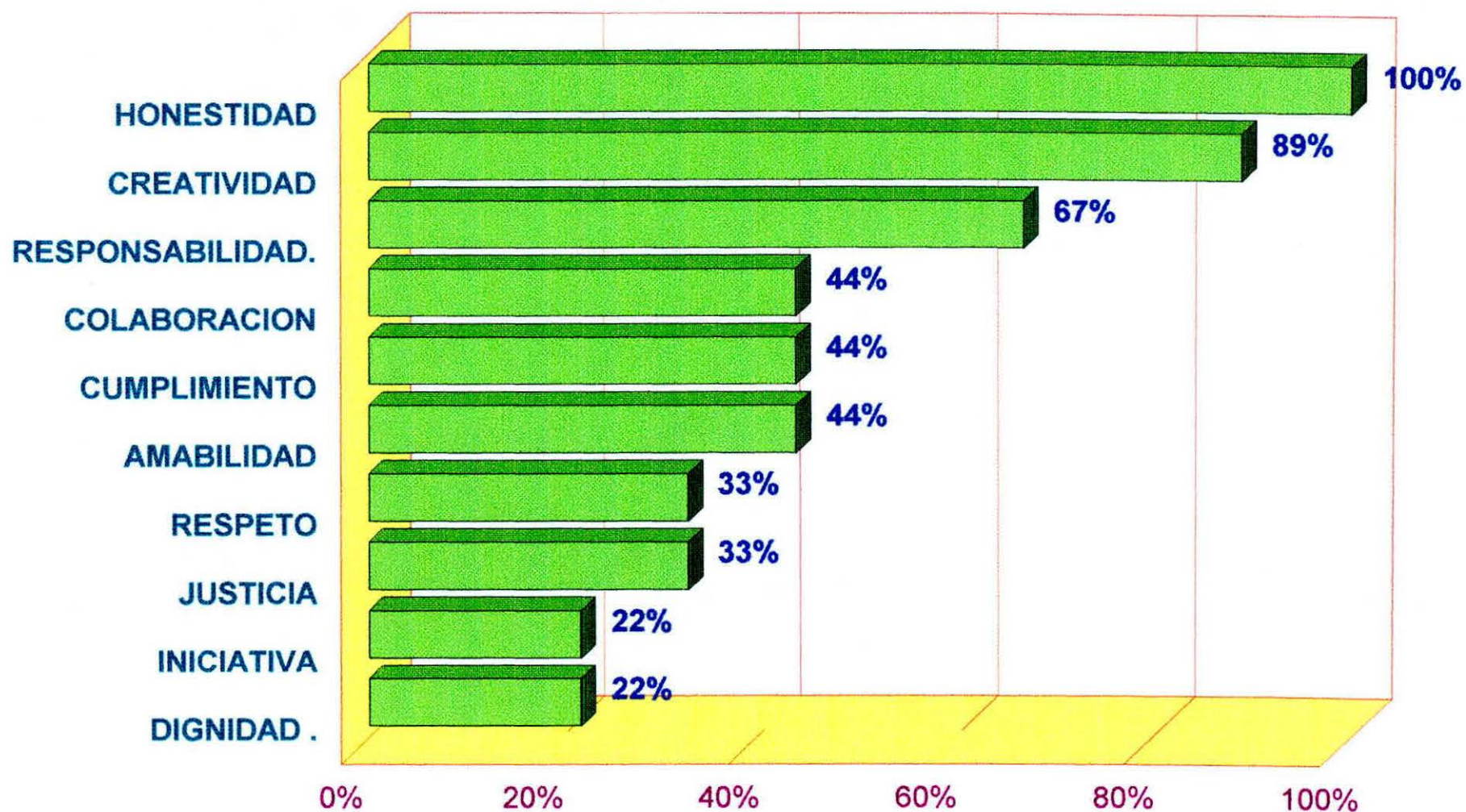
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES

VICEPRESIDENCIA GESTION CIVICA Y SOCIAL



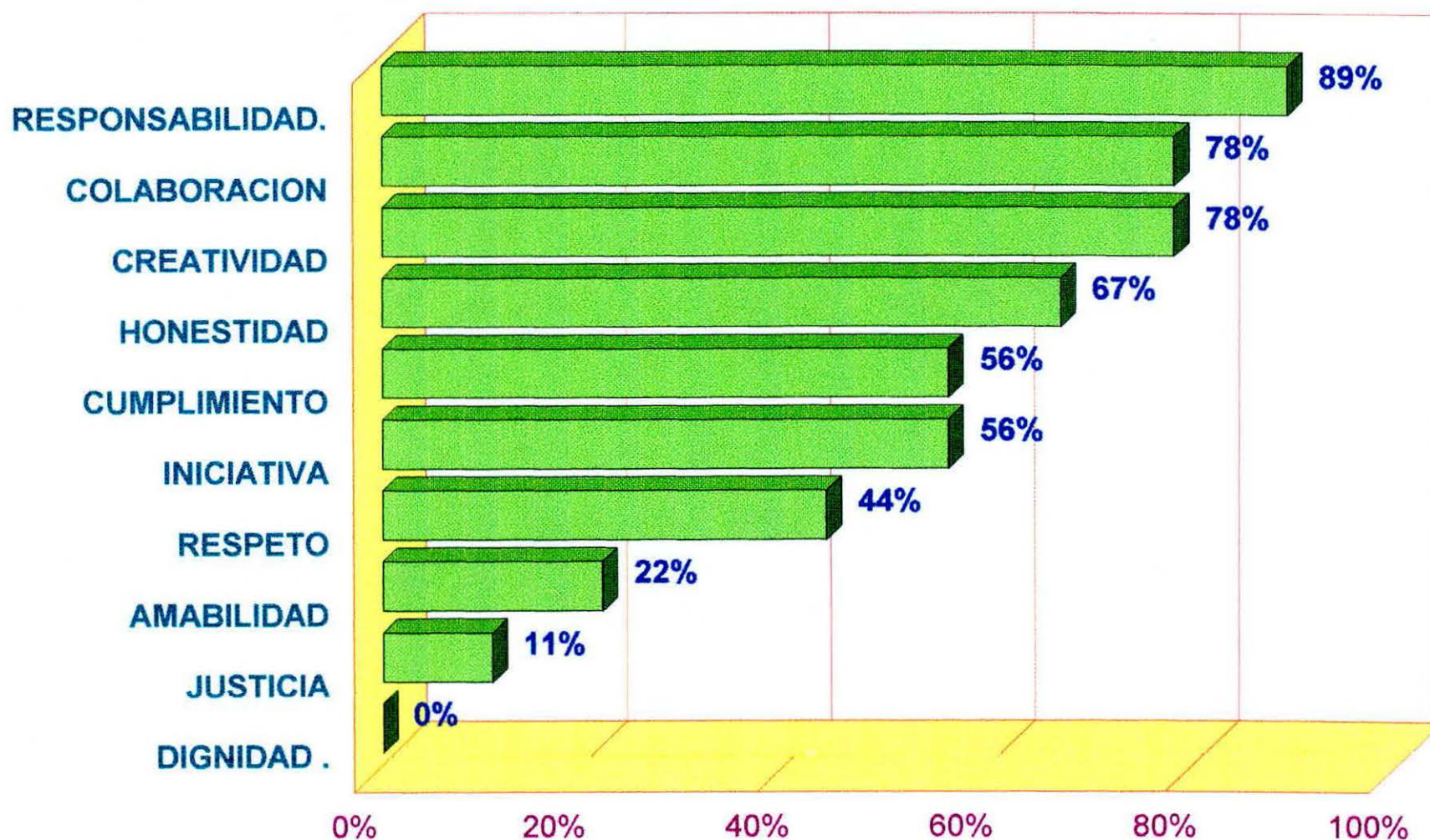
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
VALORES
DIRECCION DE PROYECTOS Y GESTION SOCIAL



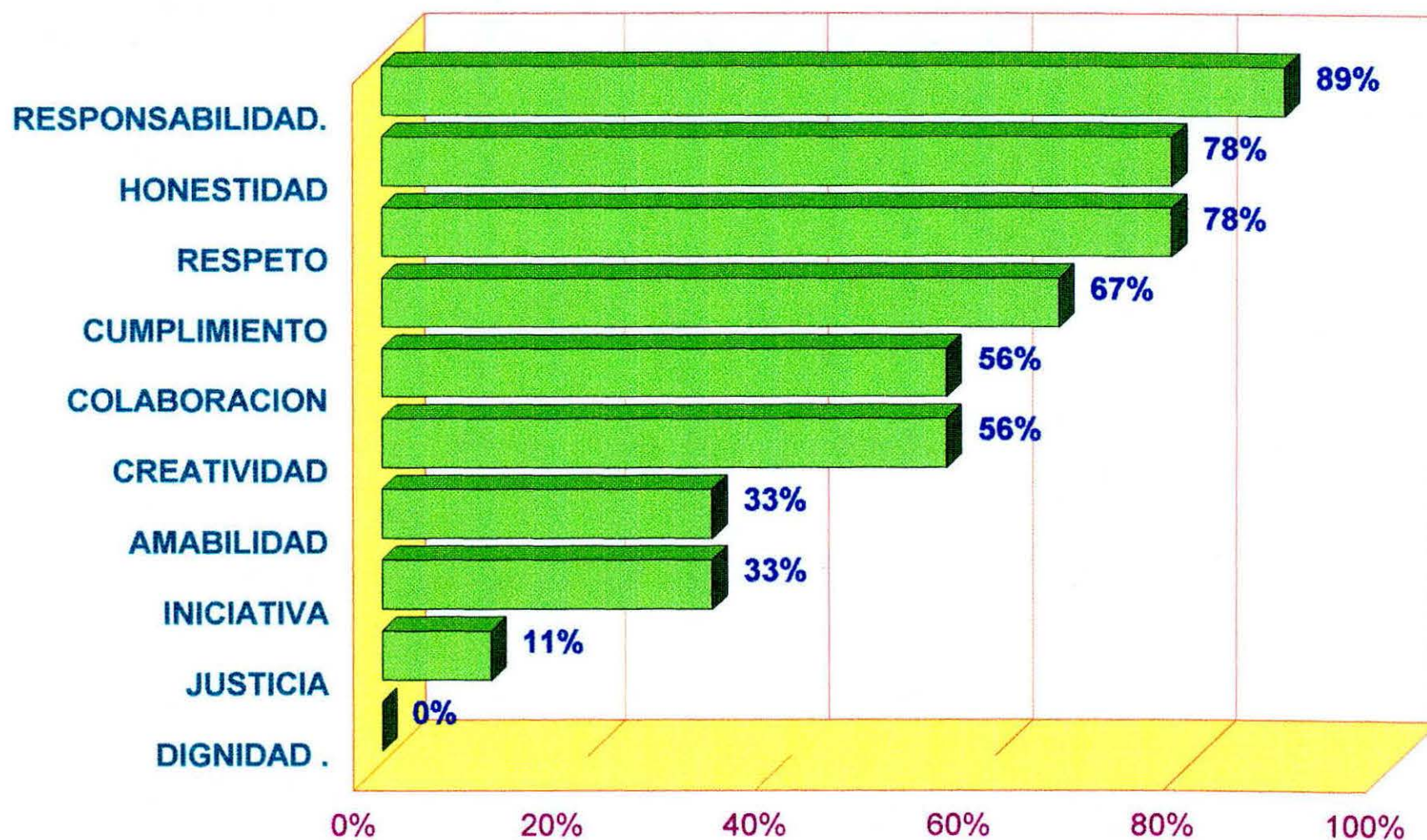
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES

DIRECCION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES

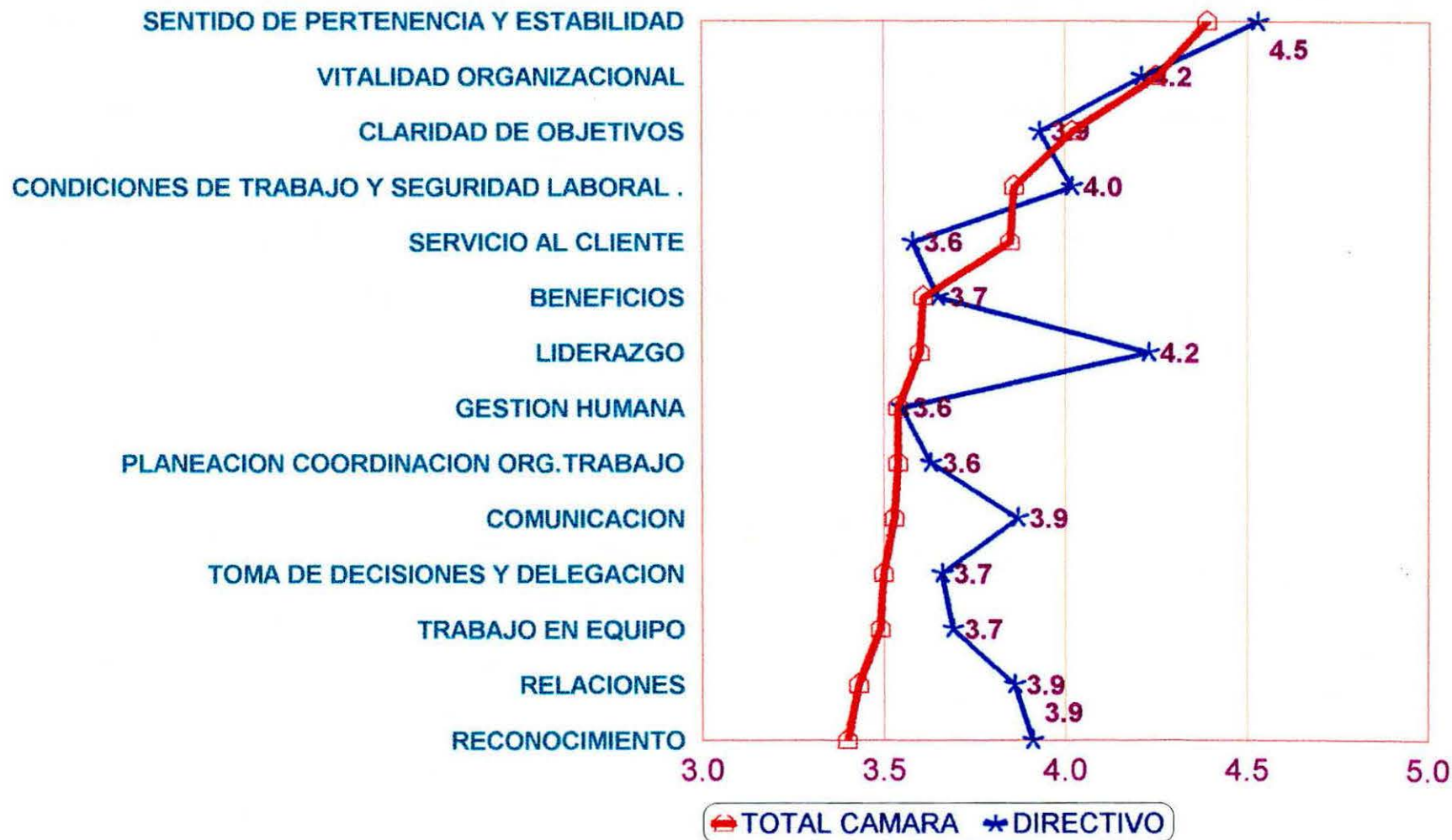


ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
VALORES
CENTRO DE INFORMACION ECONOMICA DE BOGOTA



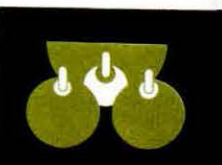
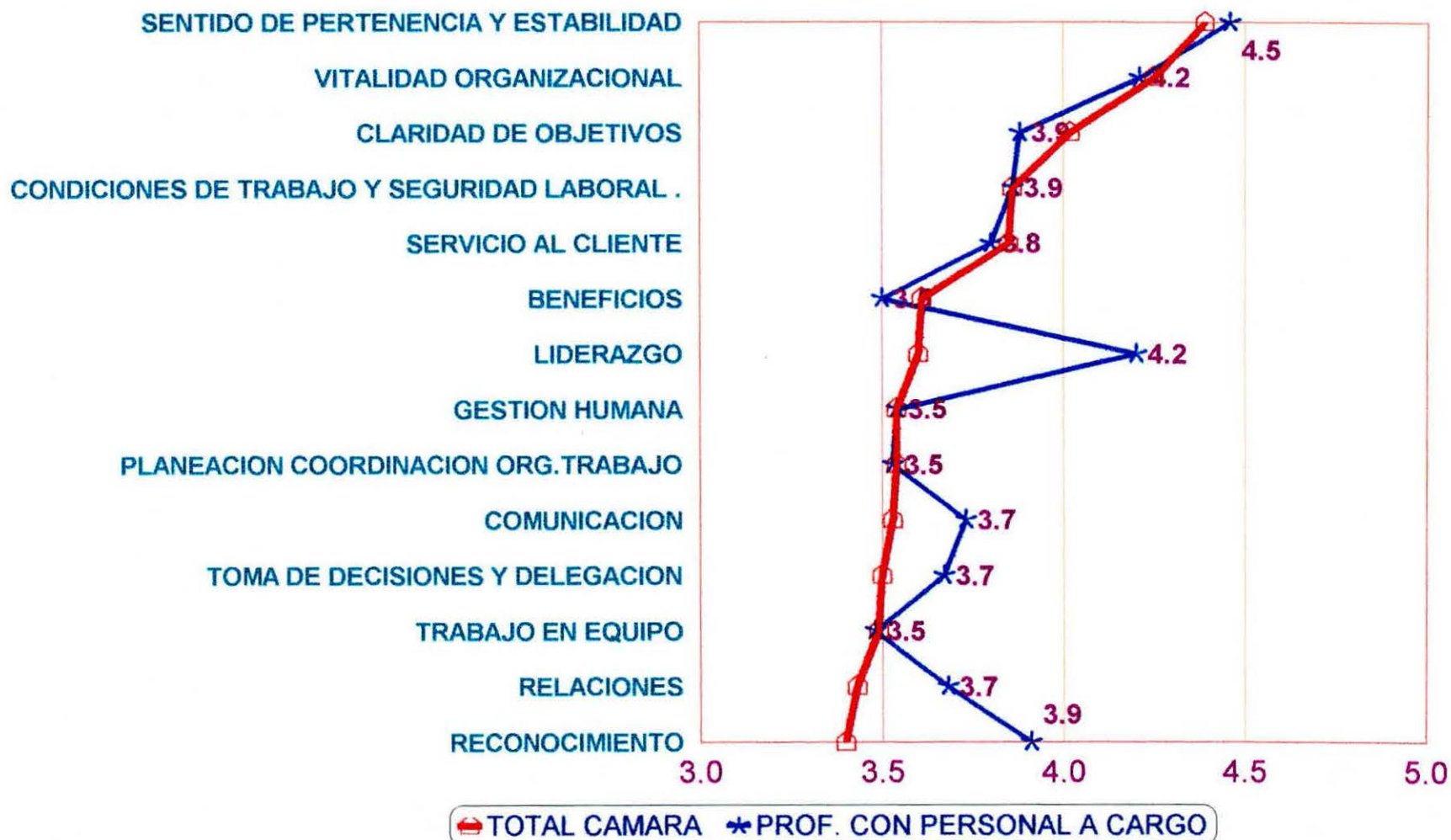
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS NIVEL DIRECTIVO



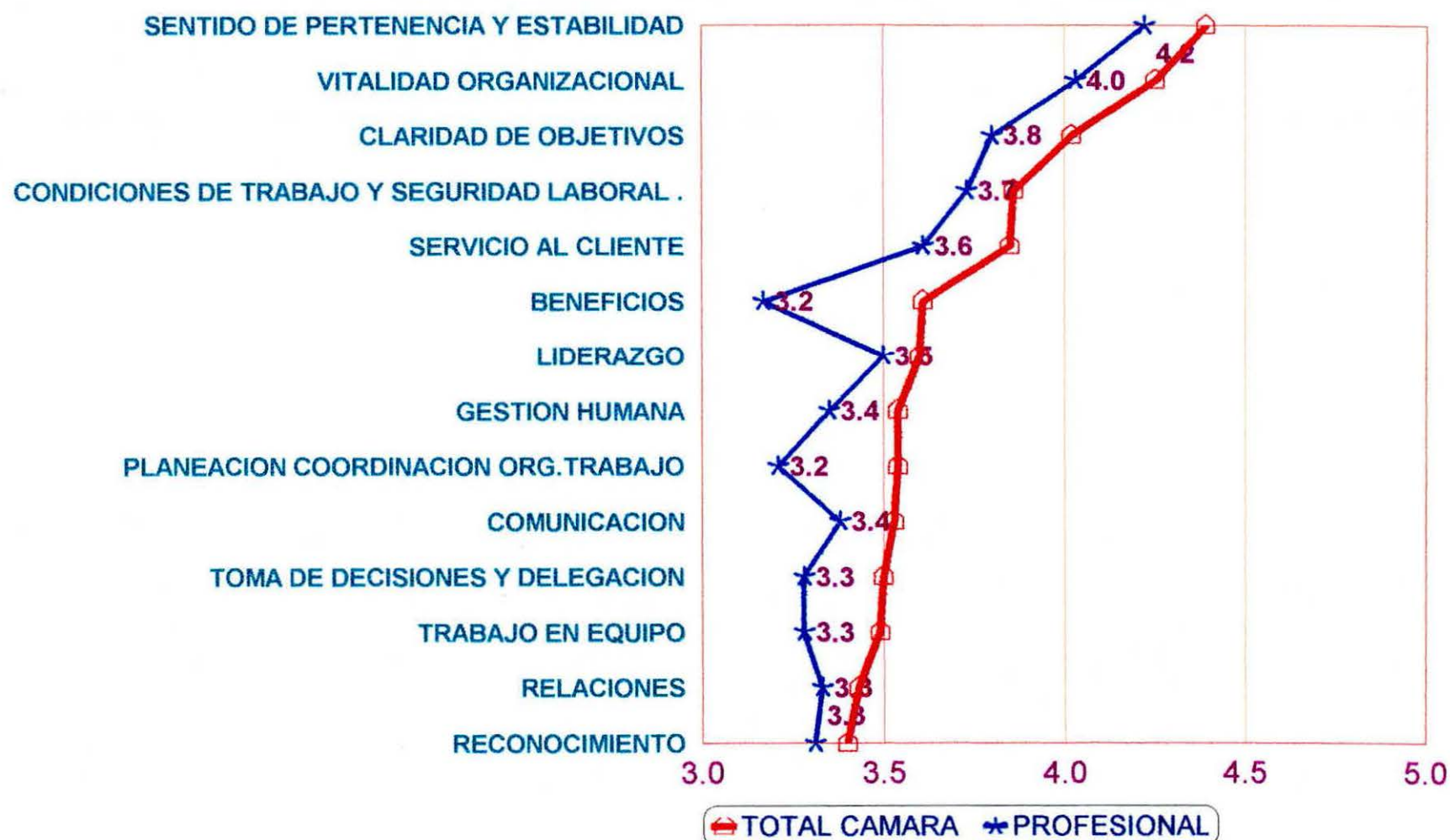
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS NIVEL PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS NIVEL PROFESIONAL



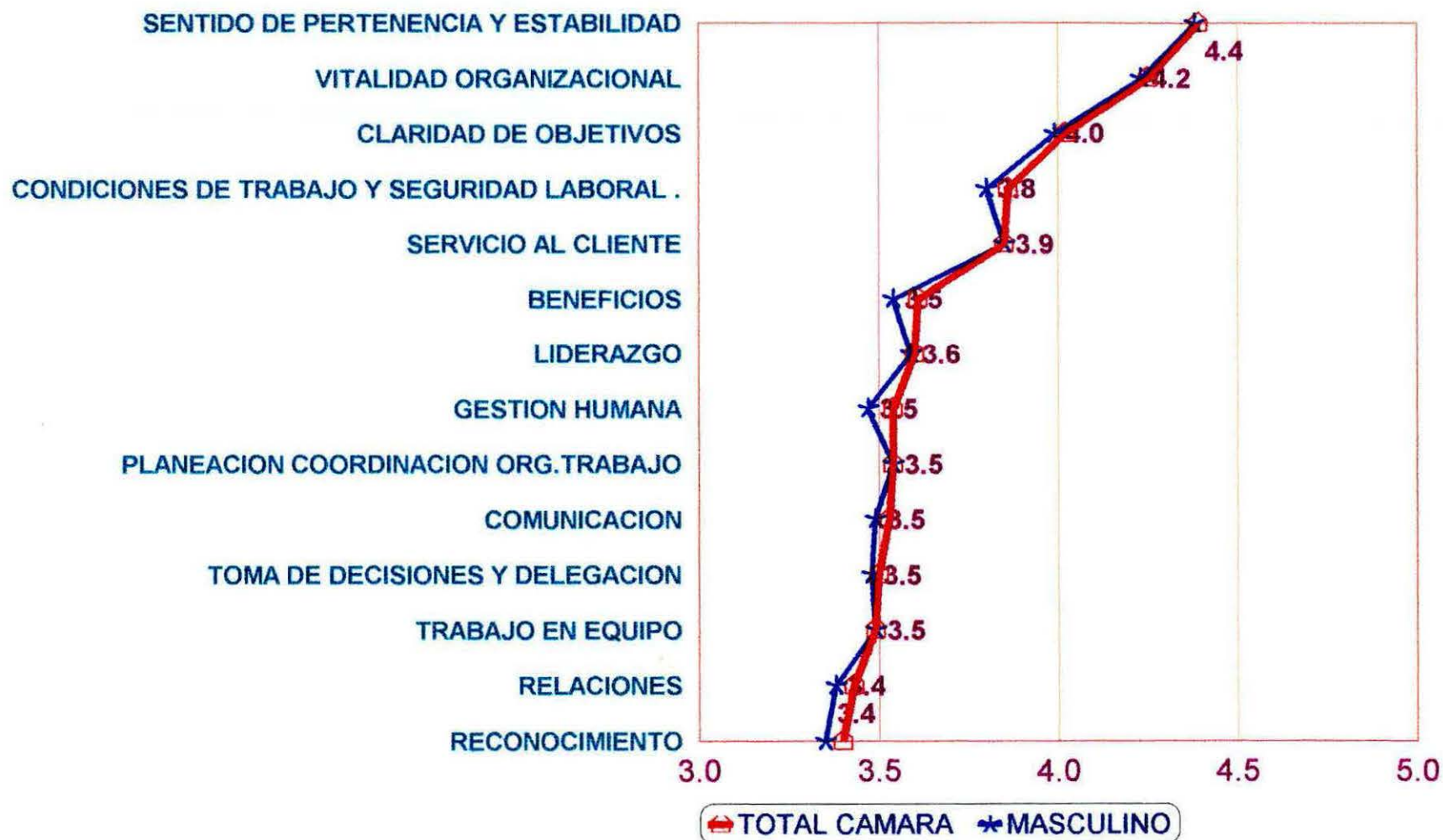
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO



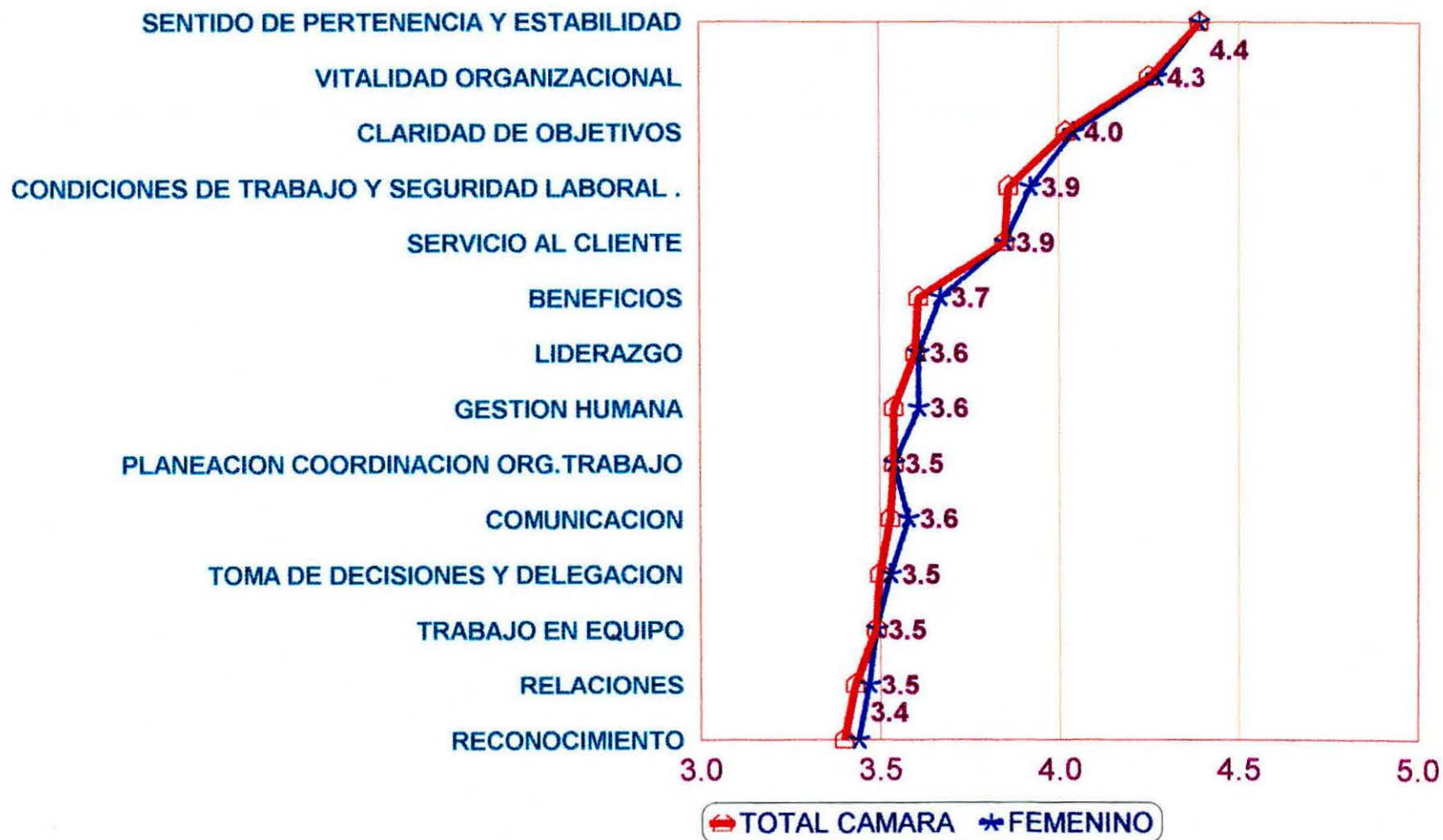
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS SEXO MASCULINO



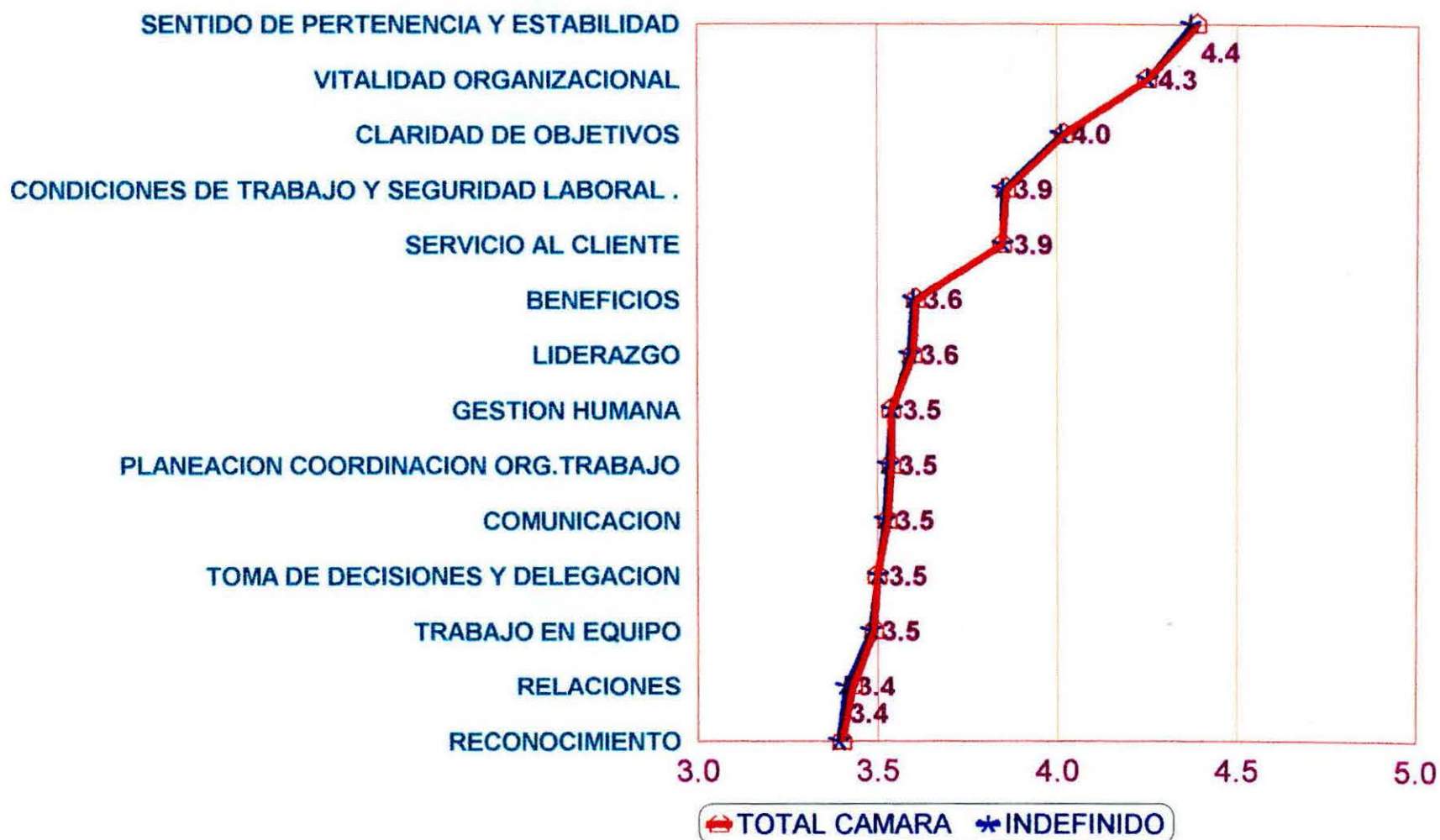
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS SEXO FEMENINO



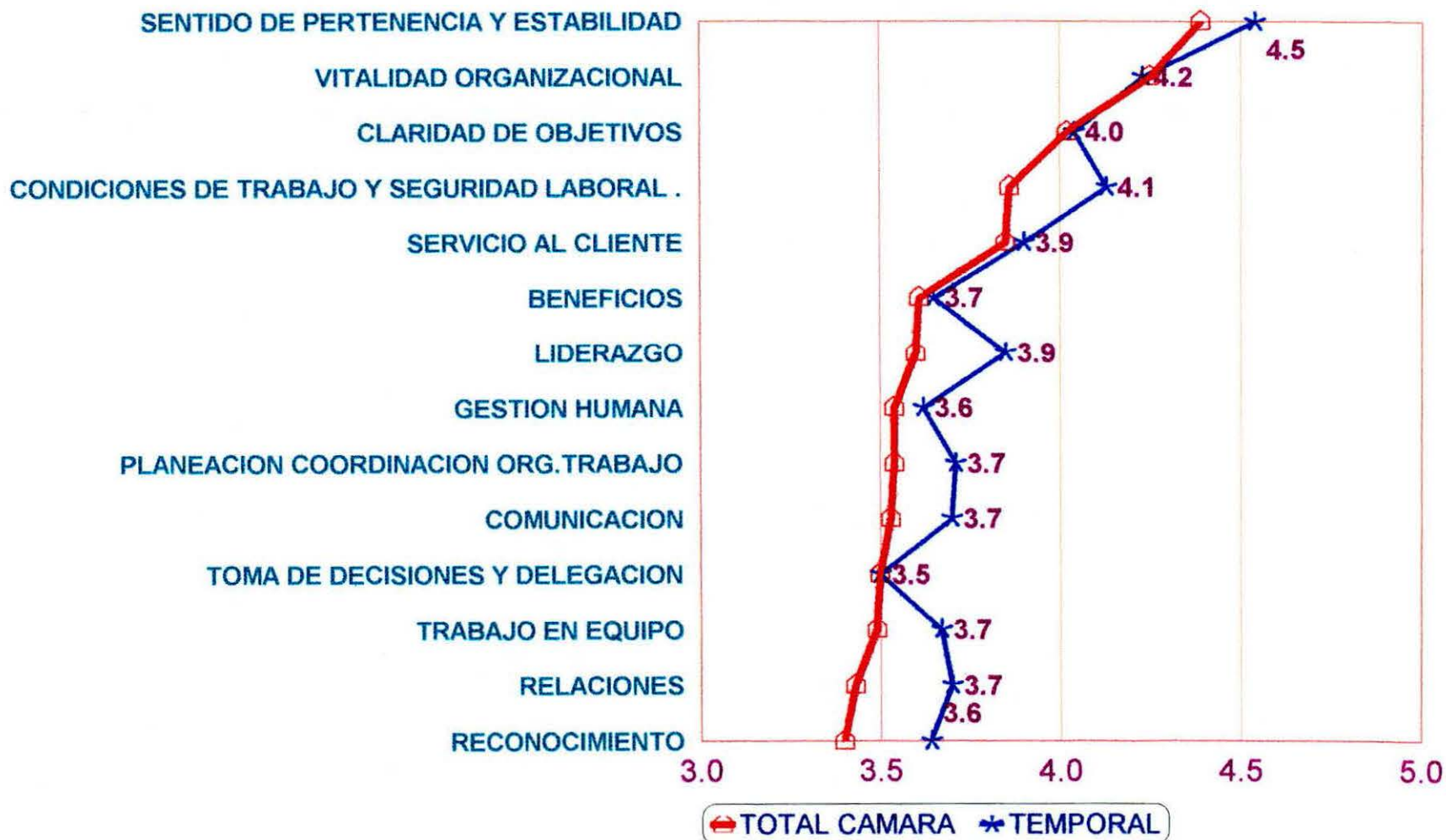
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS CONTRATO INDEFINIDO



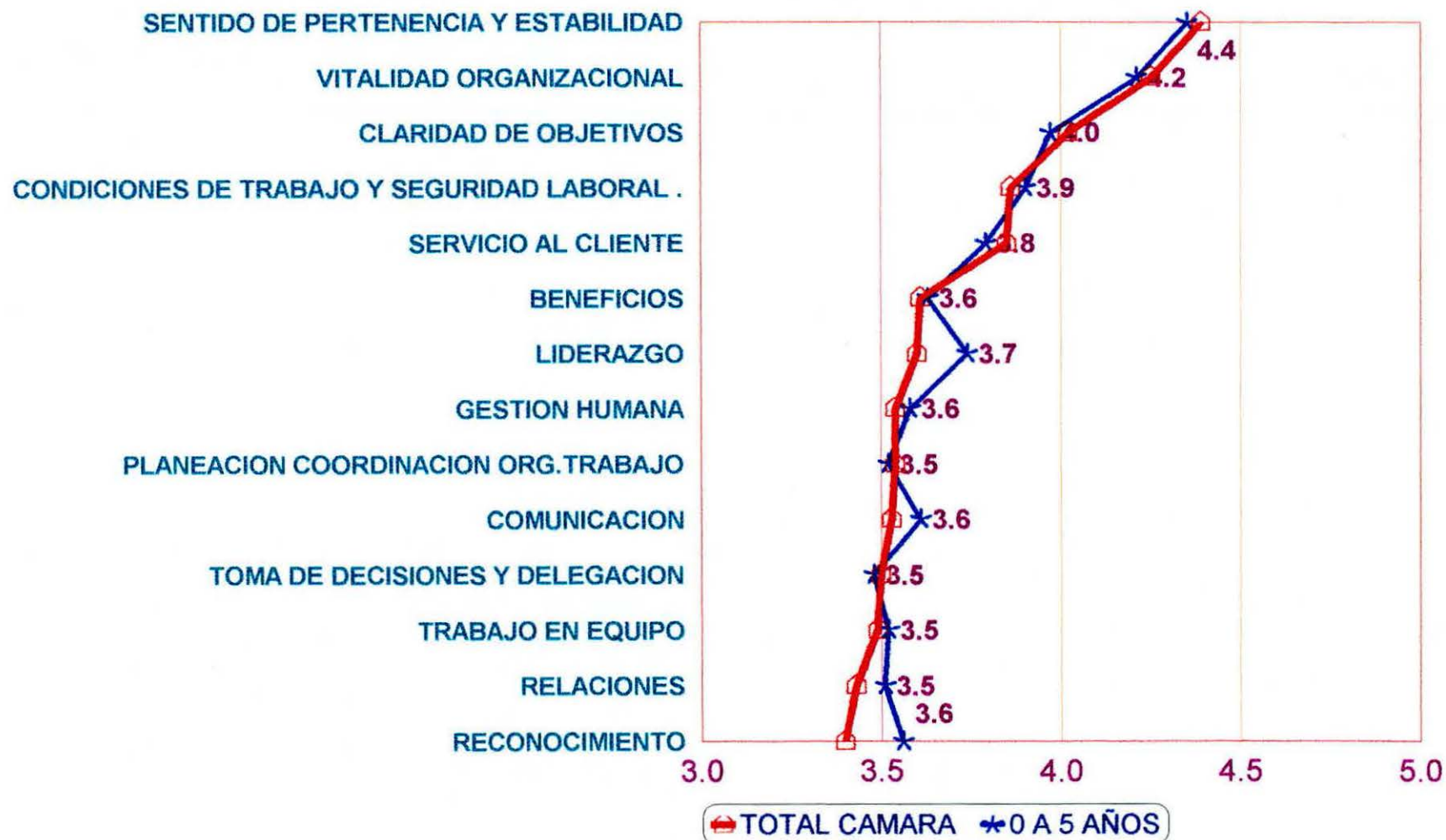
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS CONTRATO TEMPORAL



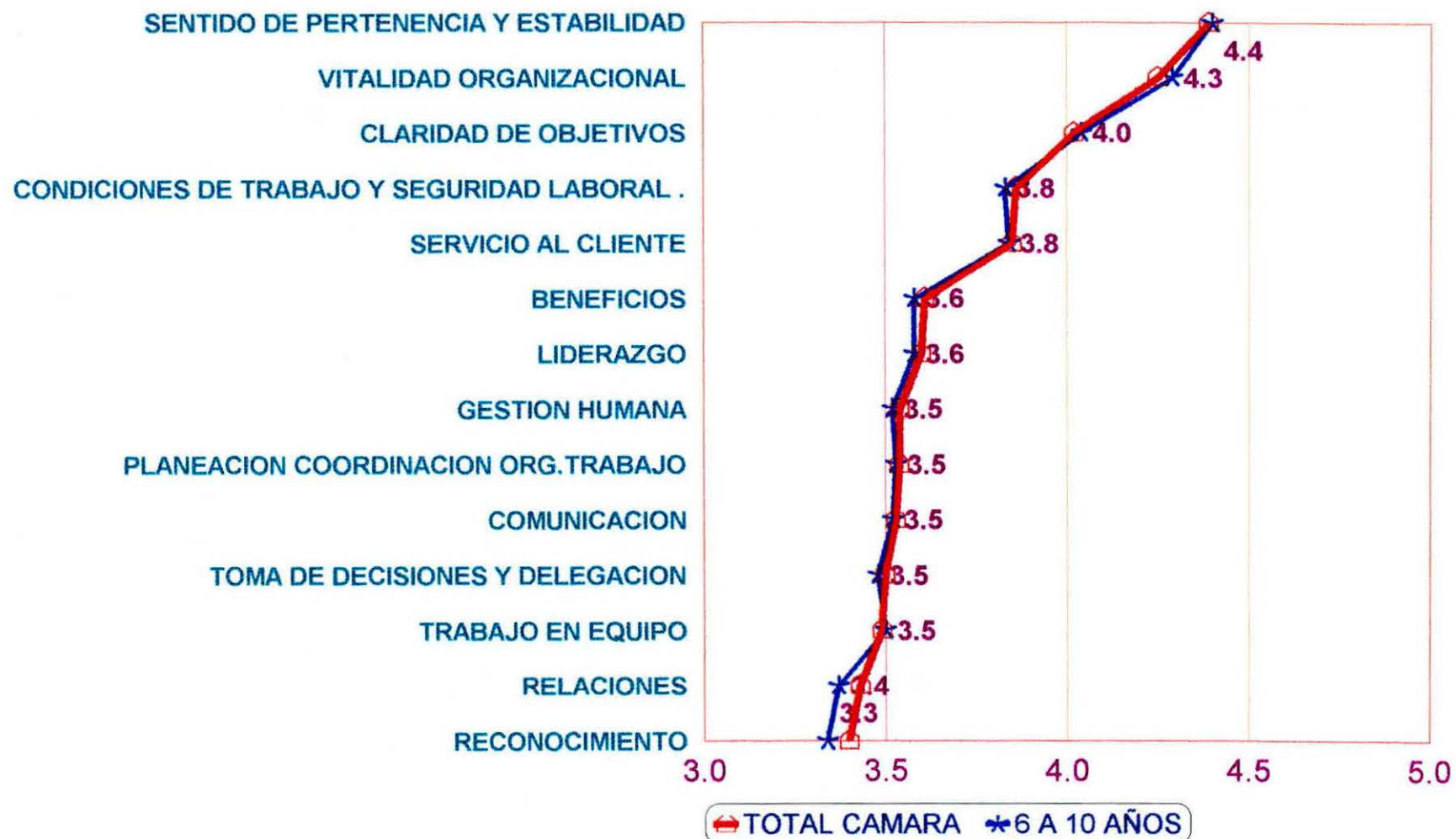
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS ANTIGUEDAD DE 0 A 5 AÑOS



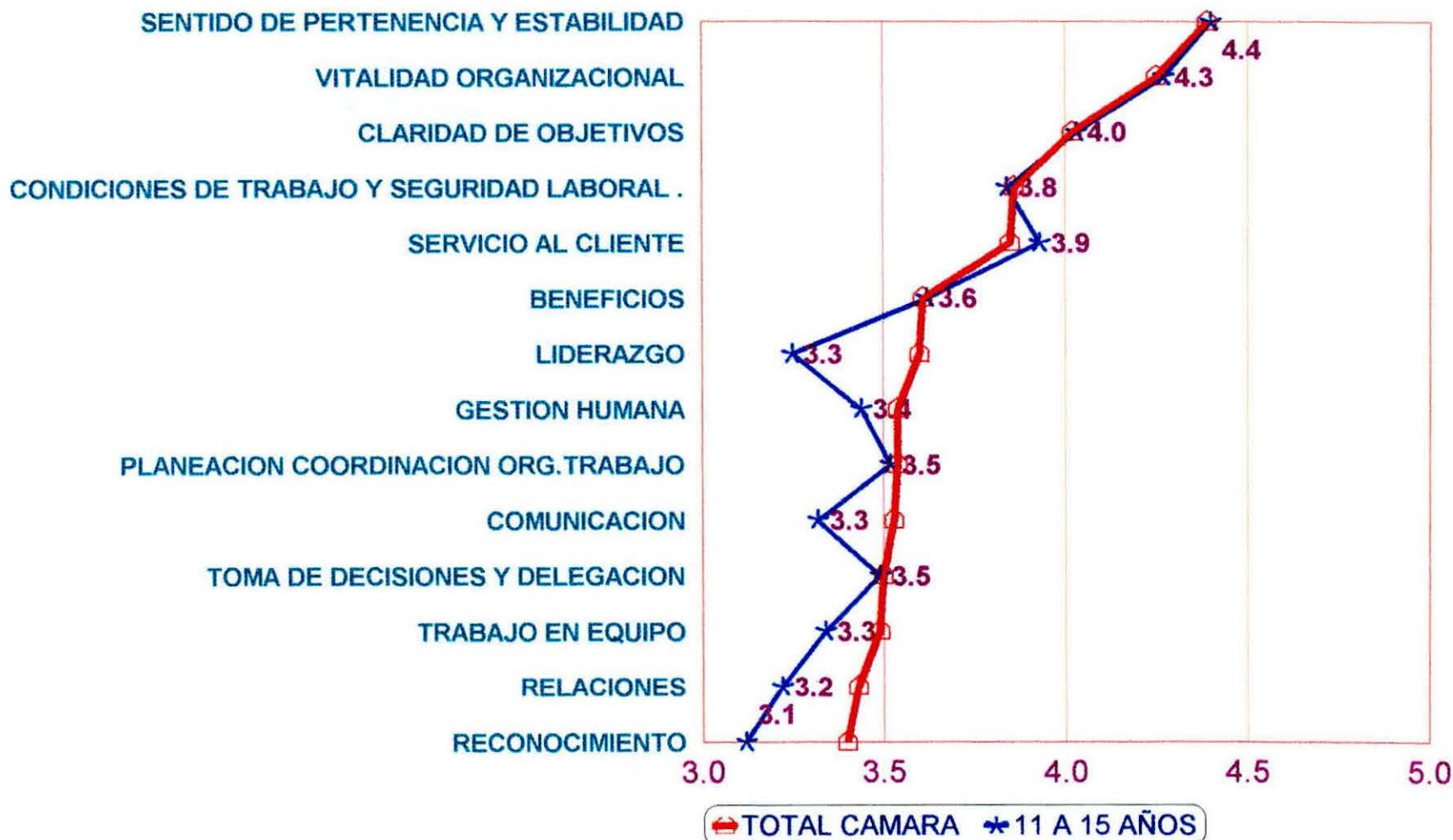
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS ANTIGUEDAD DE 6 A 10 AÑOS



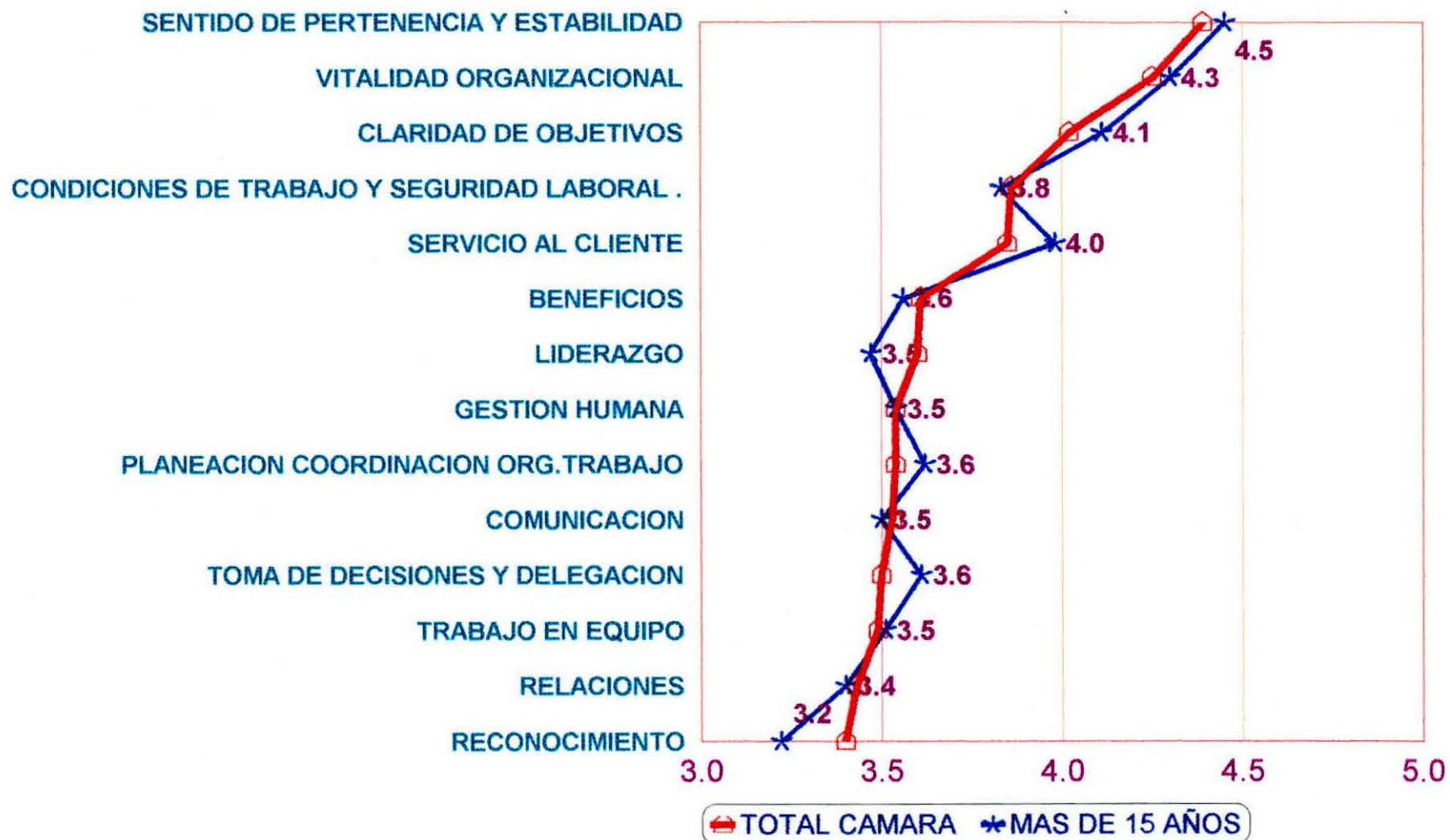
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS ANTIGUEDAD DE 11 A 15 AÑOS



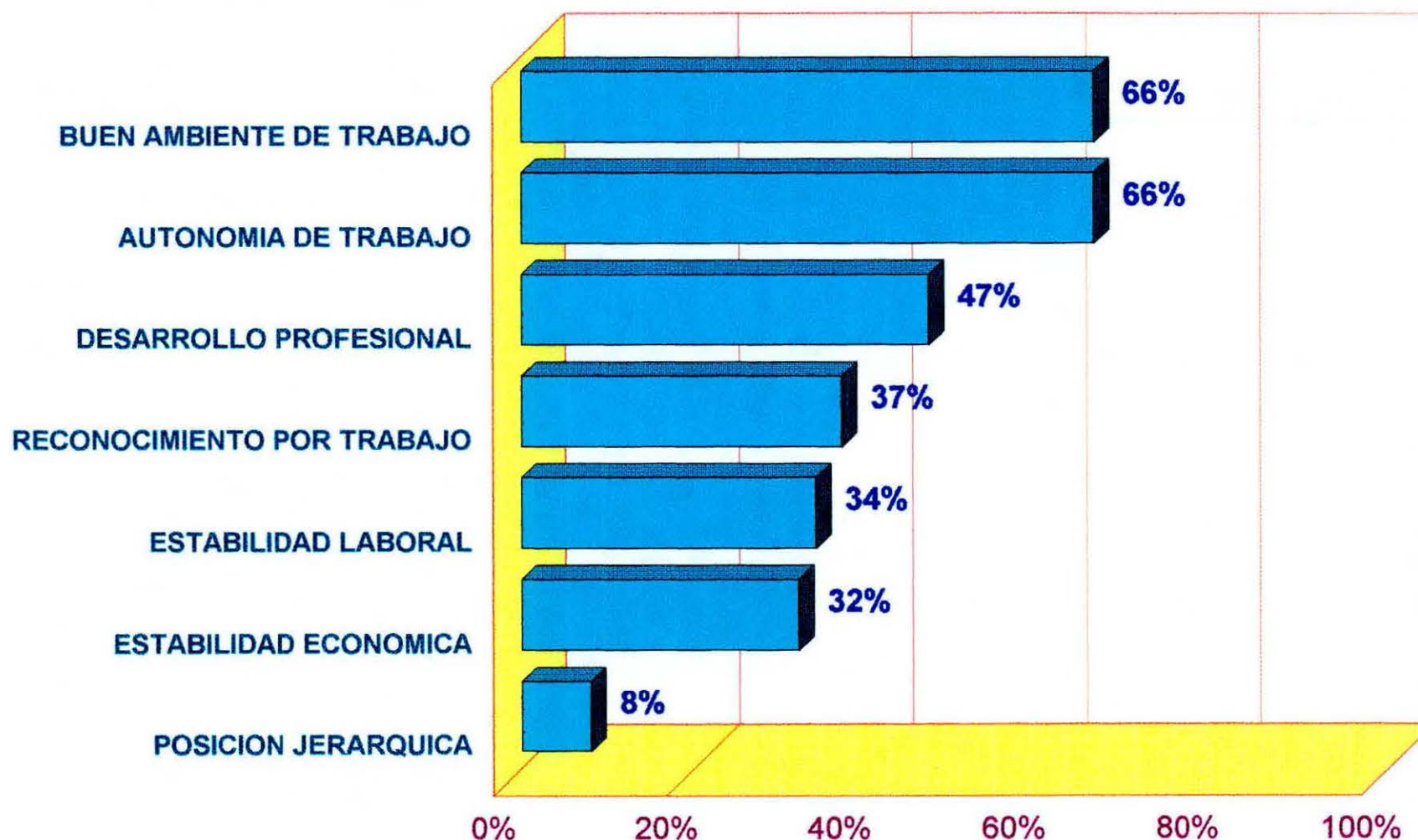
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES DE CLIMA TOTAL CAMARA VS ANTIGUEDAD DE MAS DE 15 AÑOS



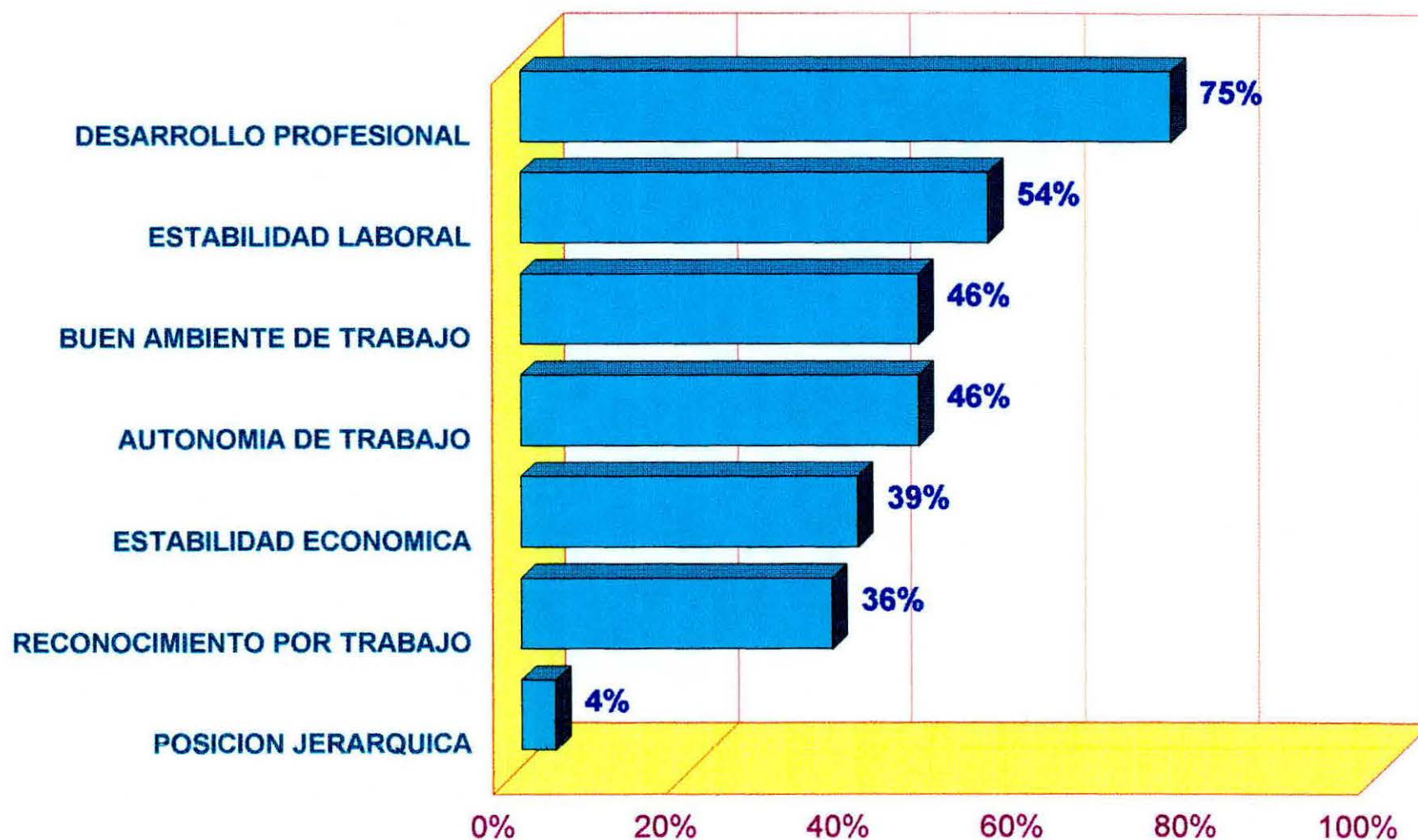
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION NIVEL DIRECTIVO



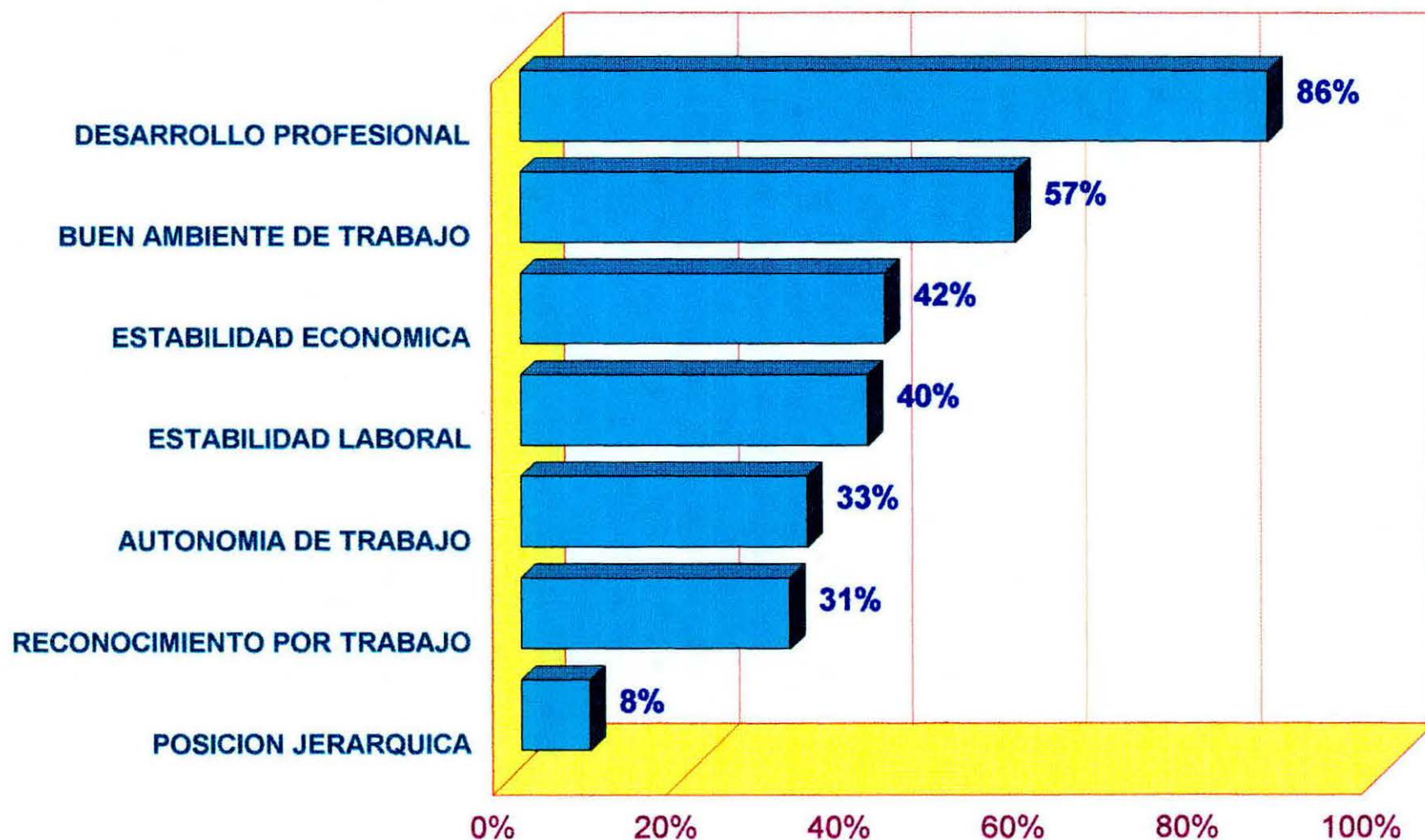
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION NIVEL PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO



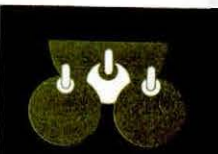
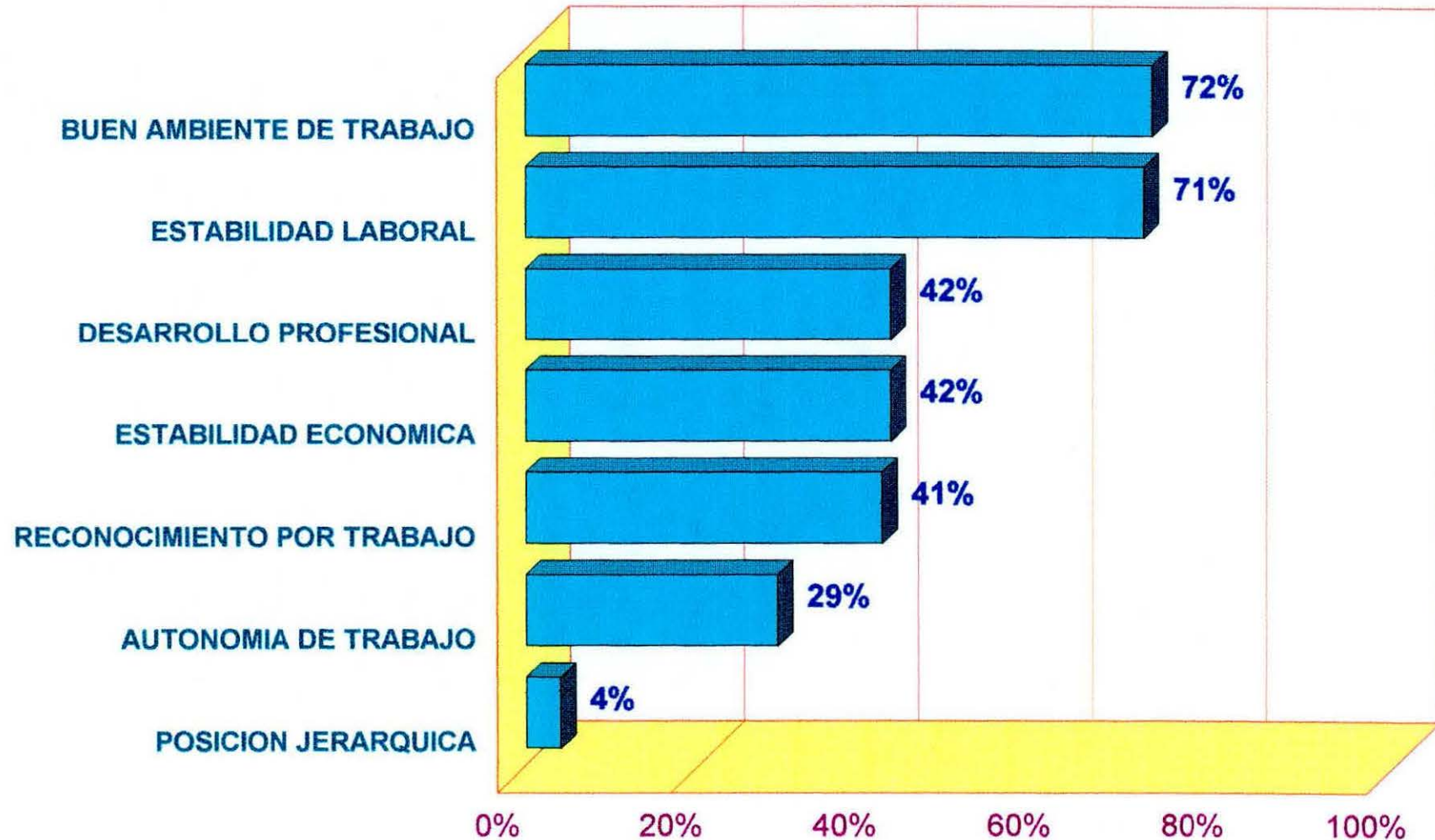
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION NIVEL PROFESIONAL



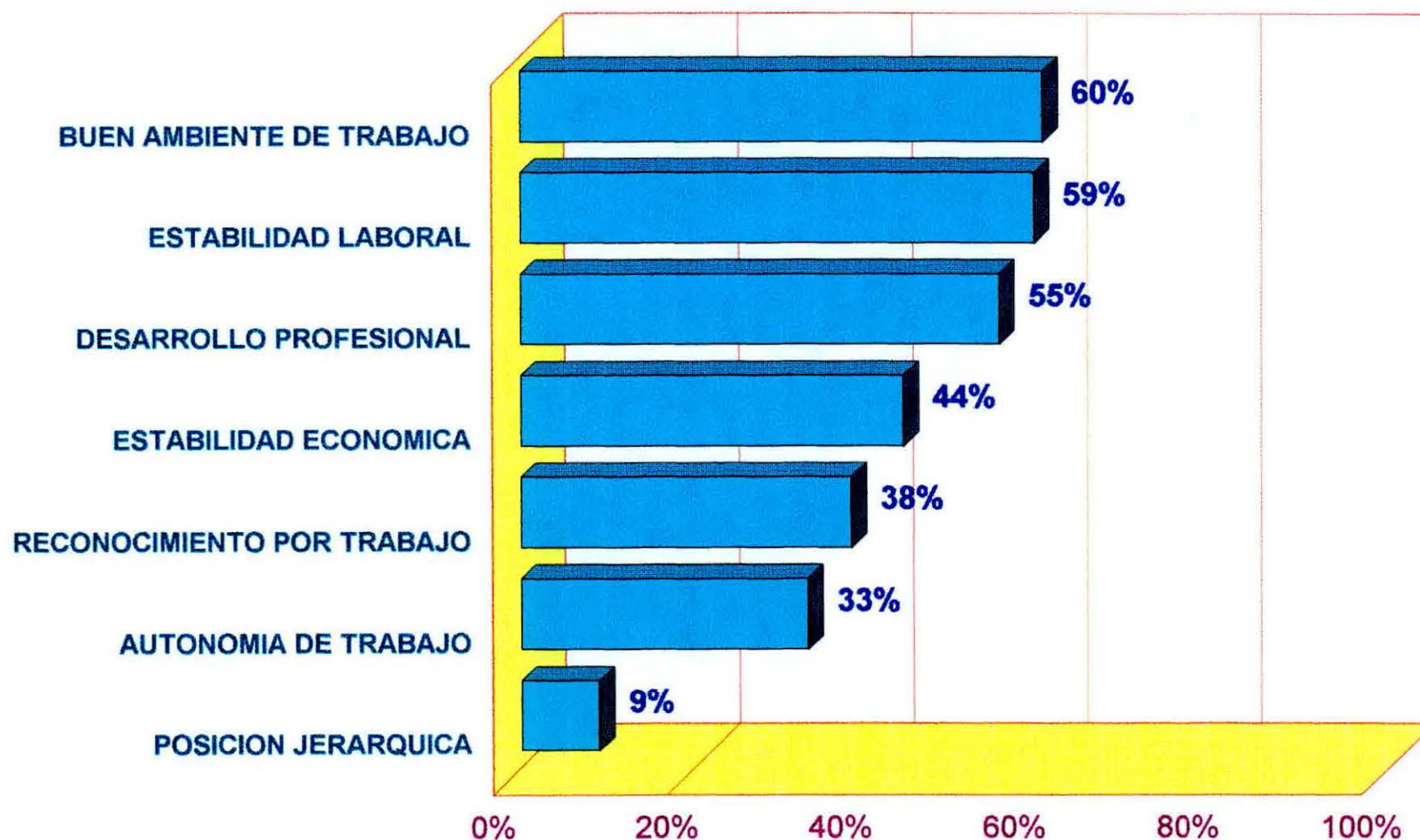
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION NIVEL ADMINISTRATIVO OPERATIVO



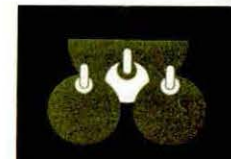
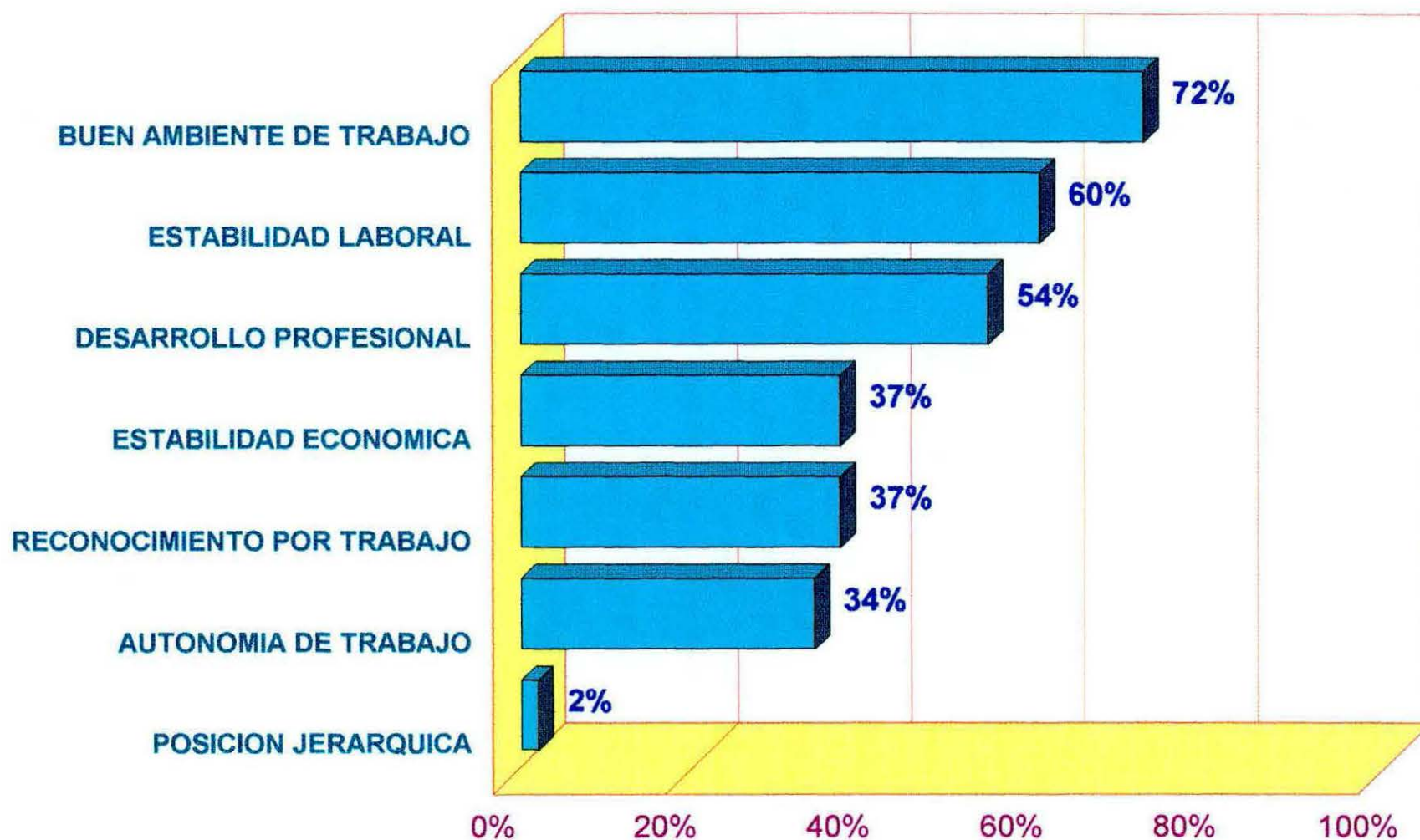
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION SEXO MASCULINO



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION SEXO FEMENINO



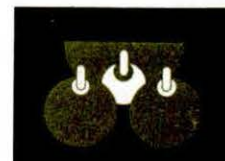
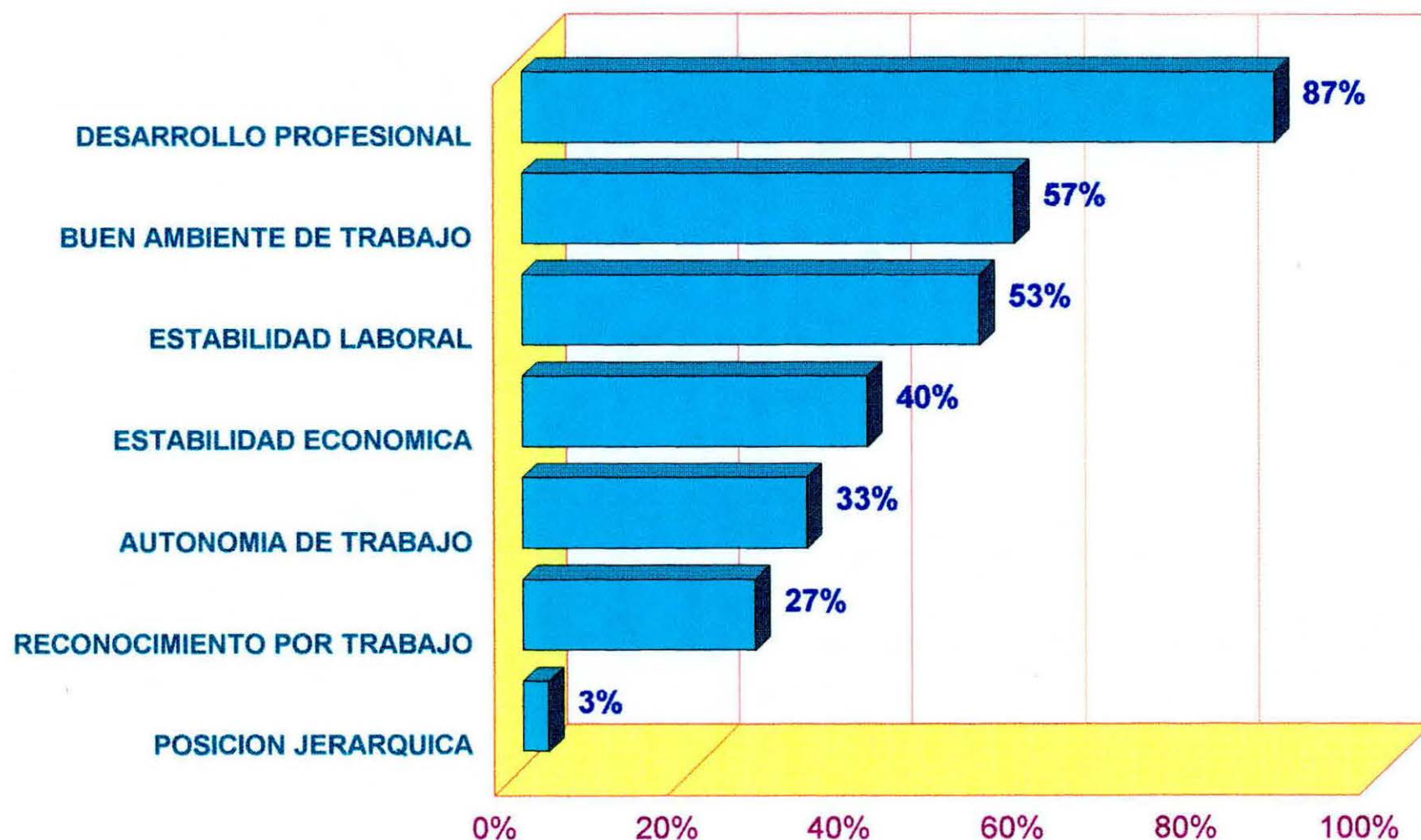
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION TIPO DE CONTRATO INDEFINIDO



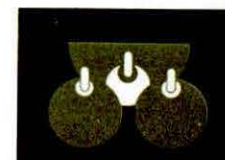
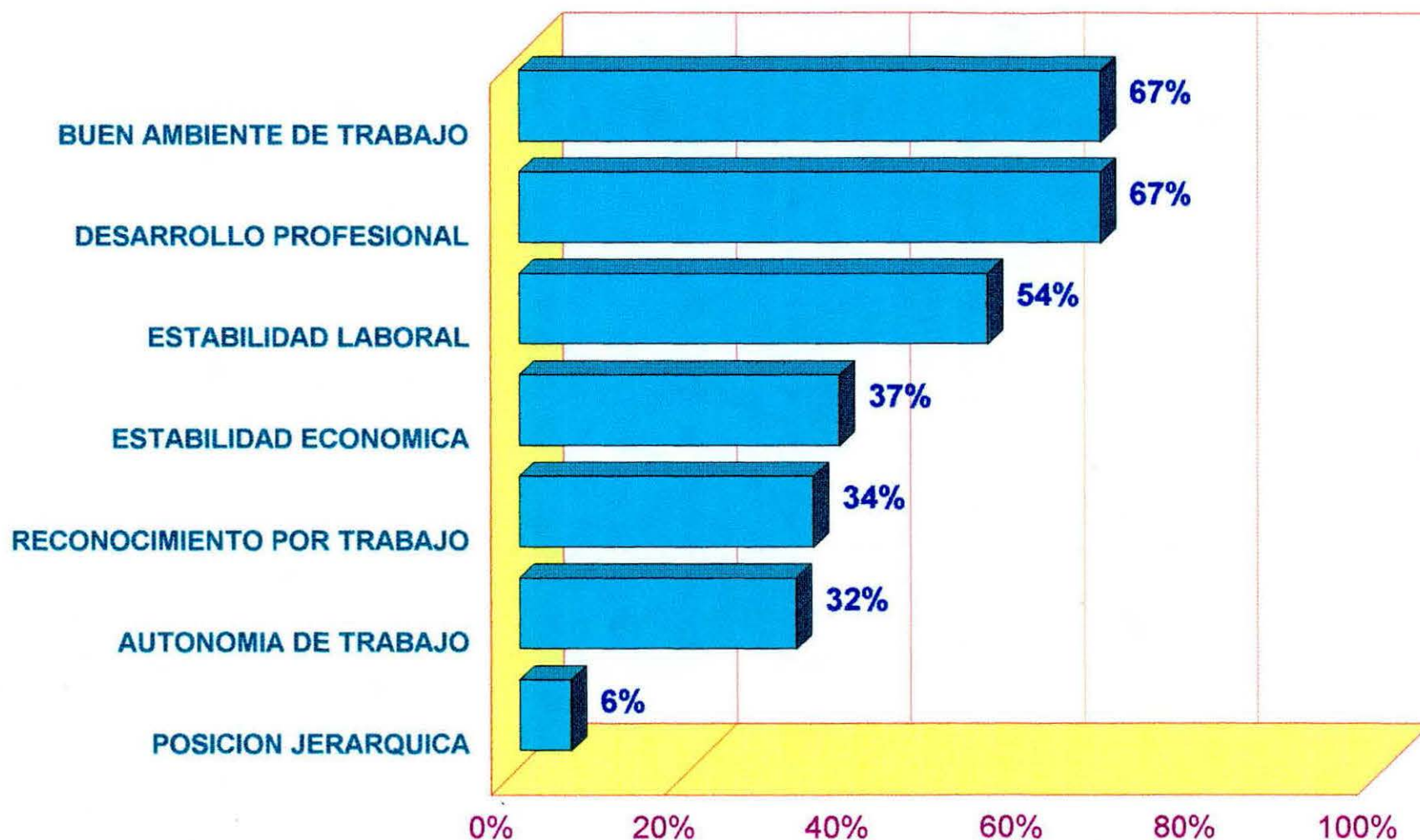
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION TIPO DE CONTRATO TEMPORAL



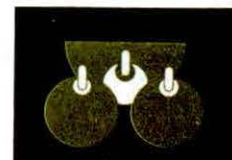
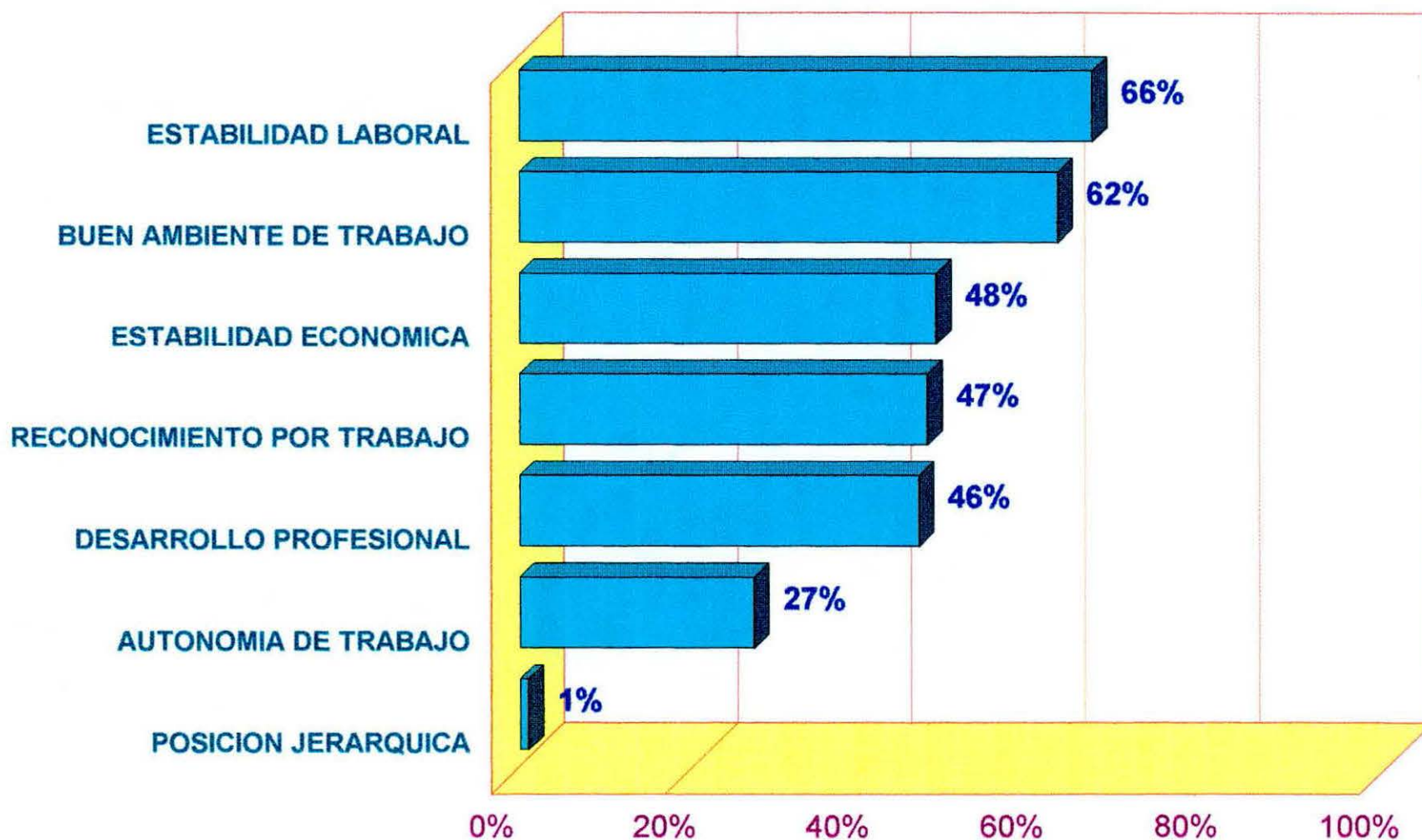
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION ANTIGUEDAD 0 A 5 AÑOS



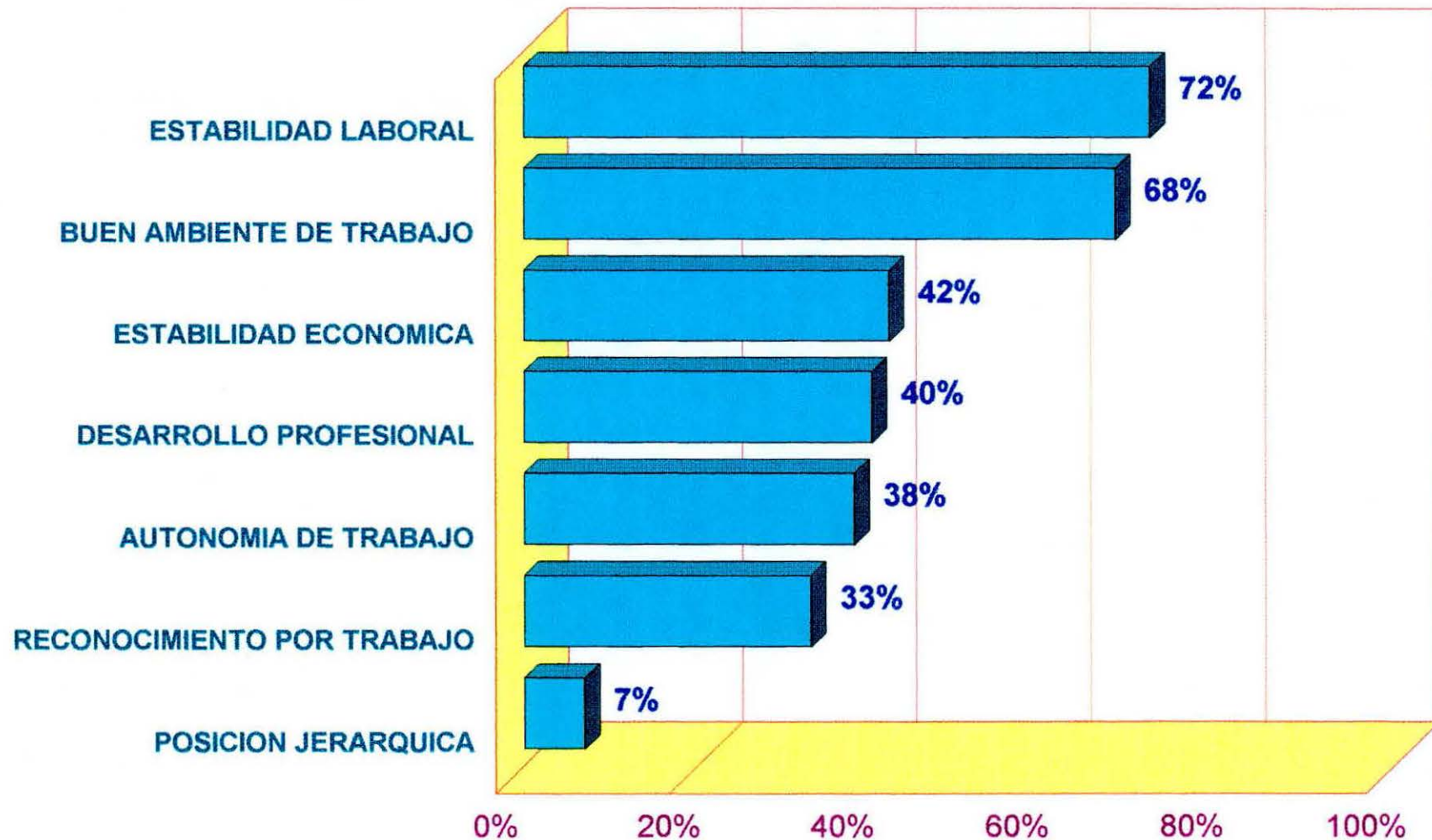
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION ANTIGUEDAD 6 A 10 AÑOS



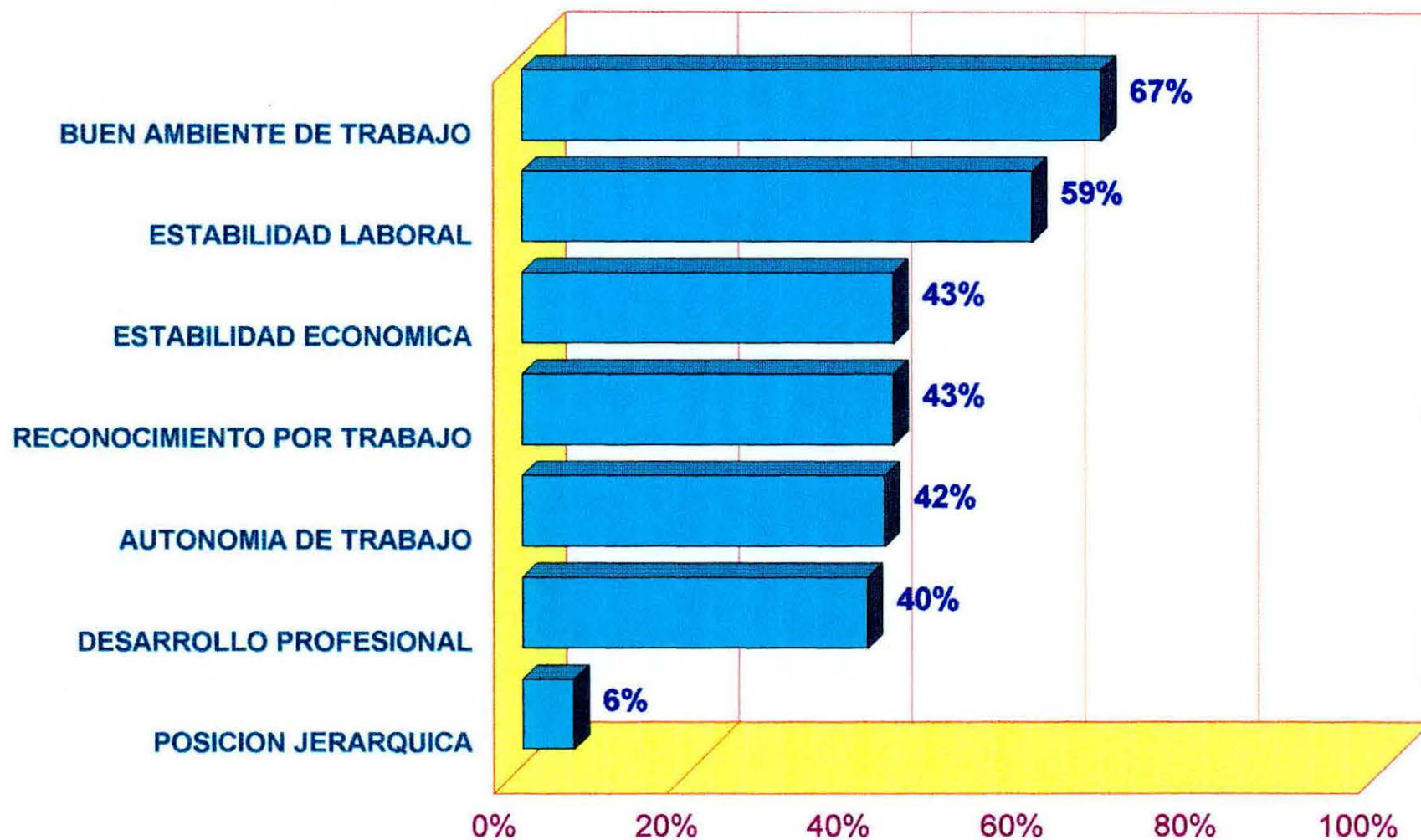
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION ANTIGUEDAD DE 11 A 15 AÑOS



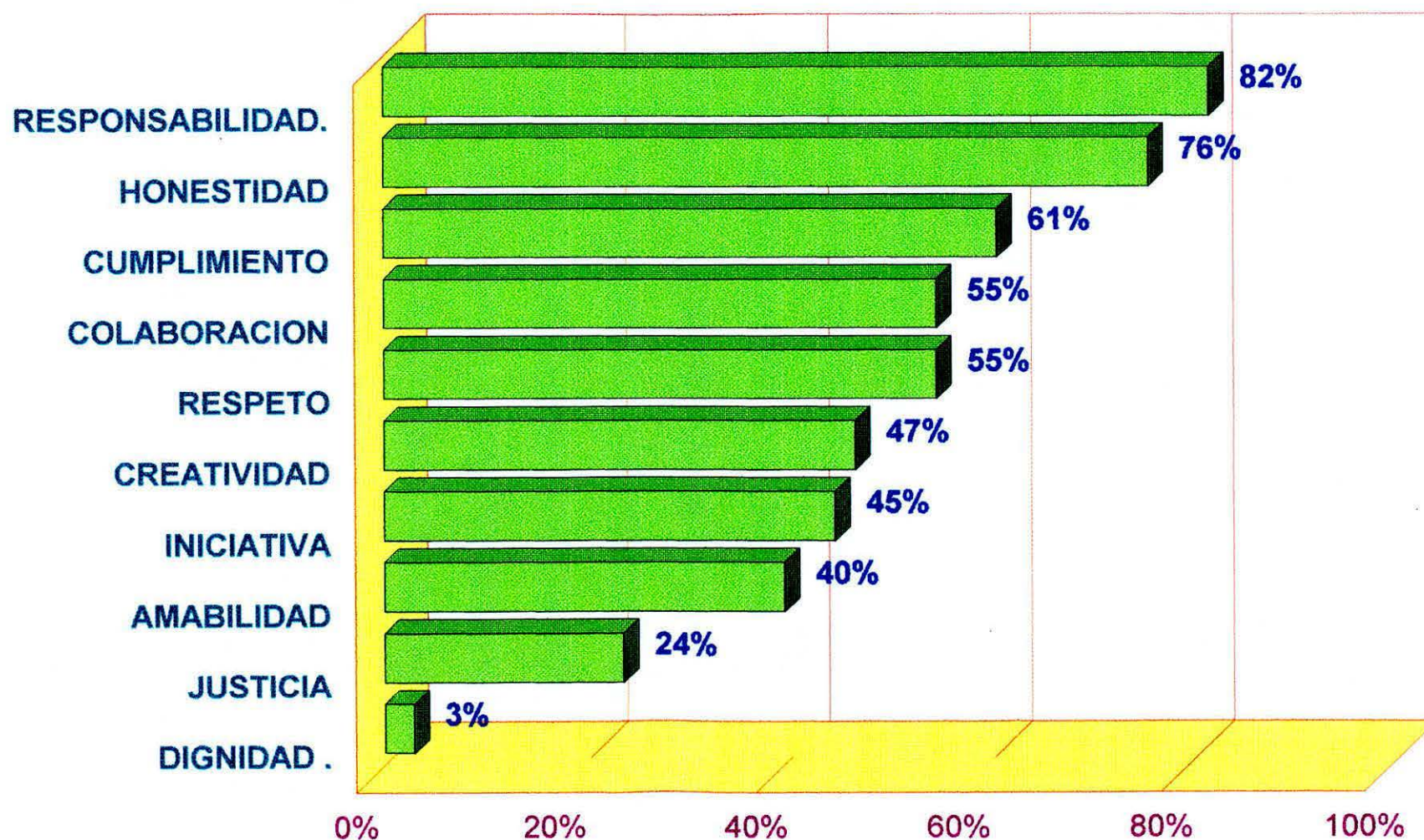
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

FACTORES DE MOTIVACION ANTIGUEDAD DE MAS DE 15 AÑOS



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

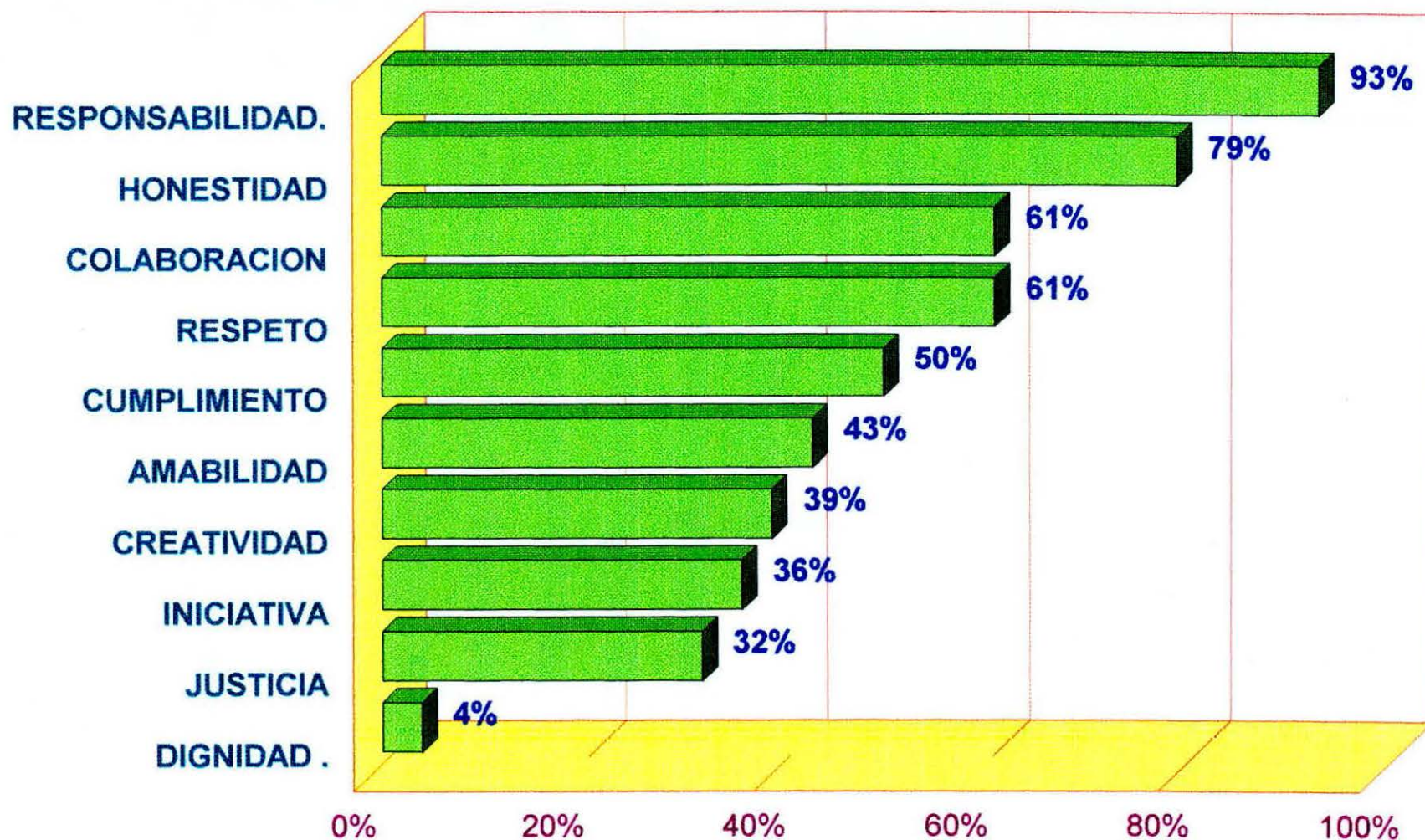
VALORES NIVEL DIRECTIVO



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

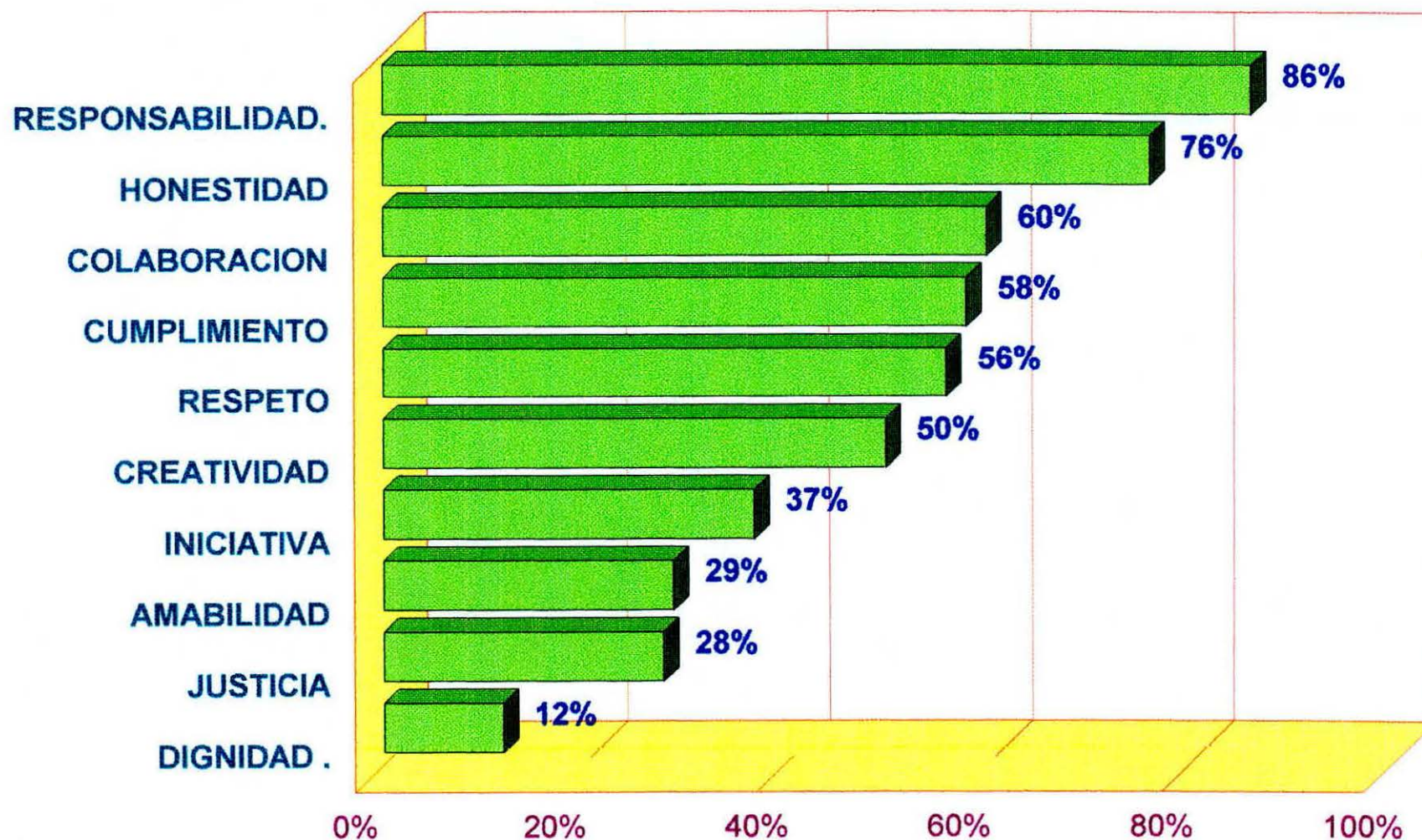
VALORES

NIVEL PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO



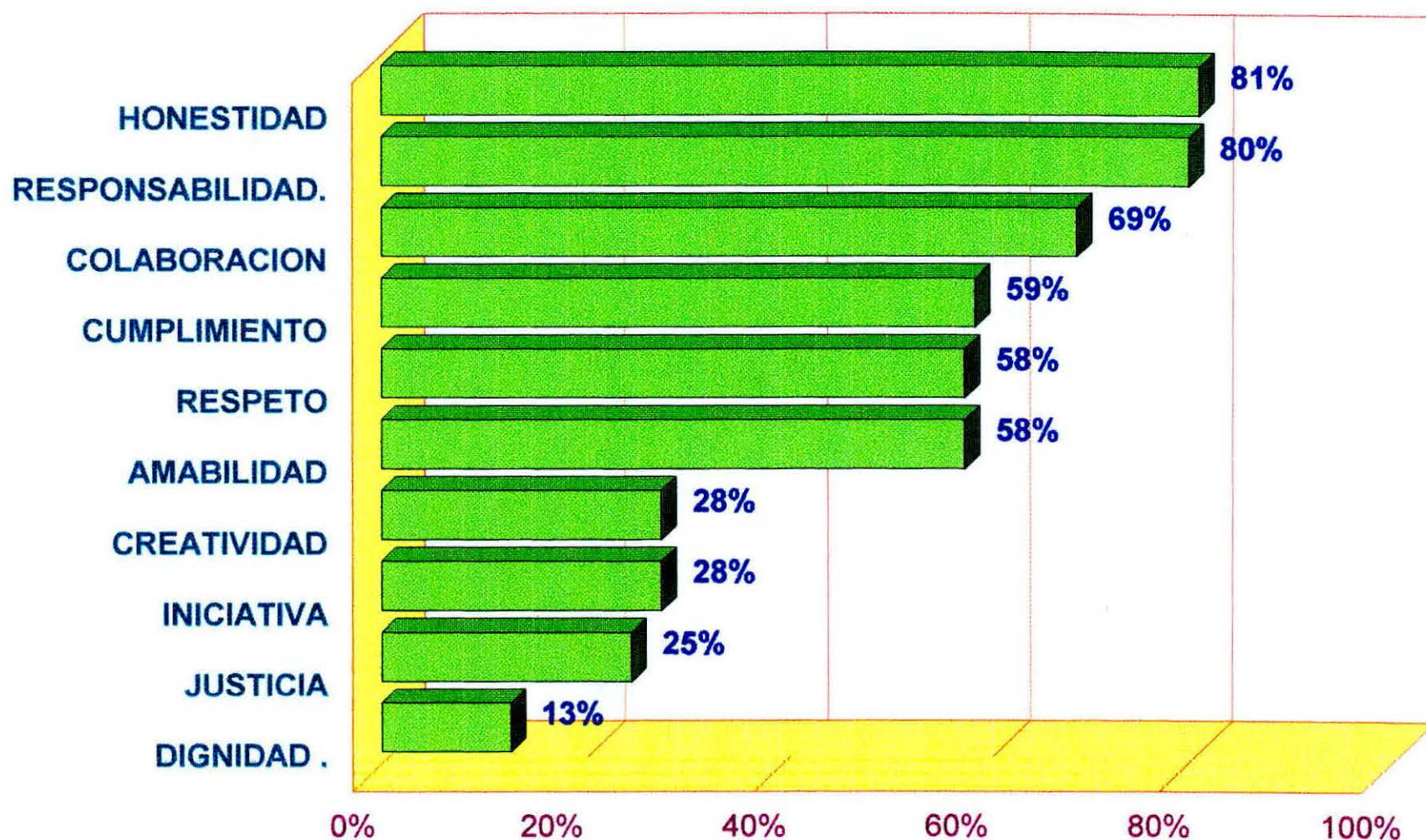
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES NIVEL PROFESIONAL



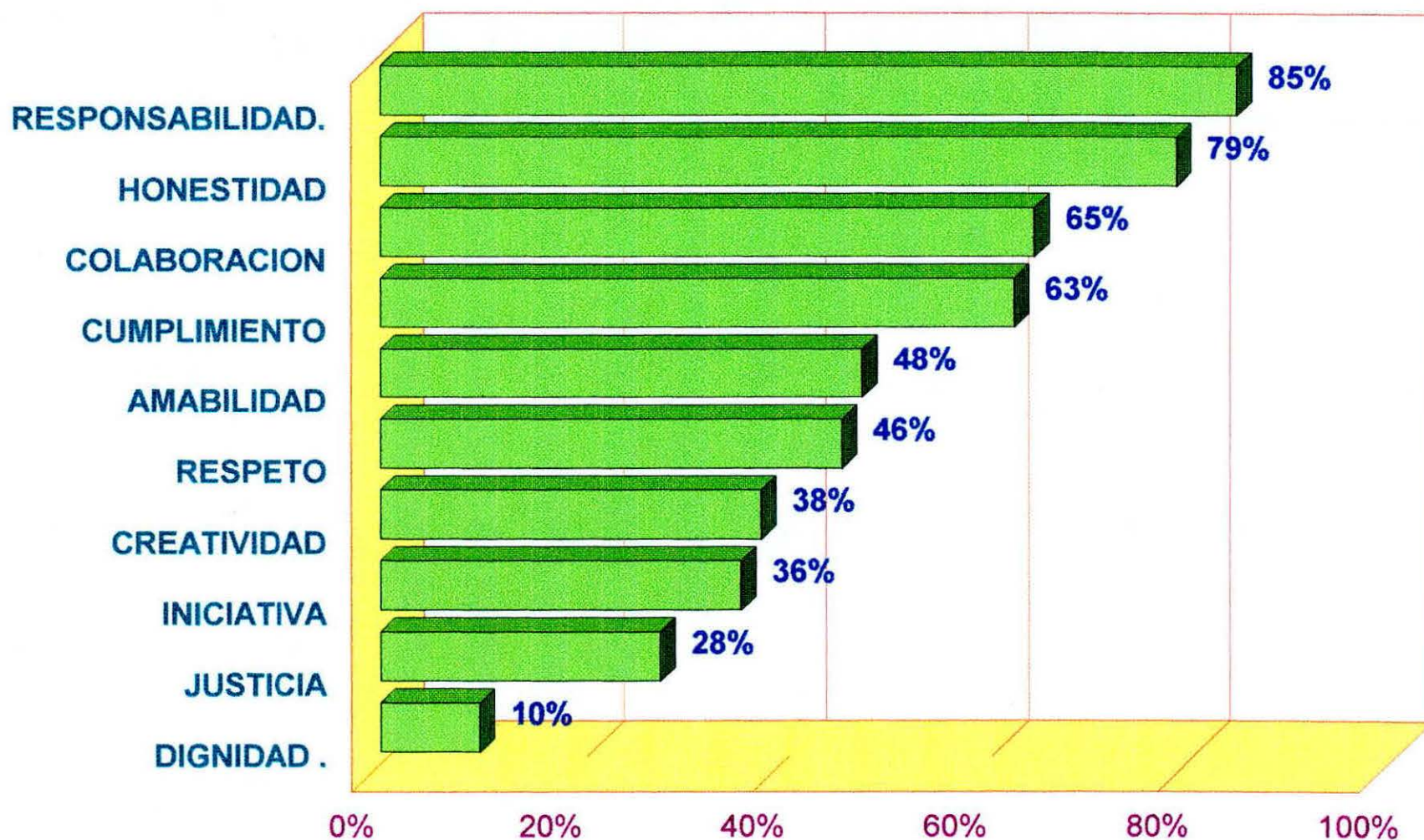
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES NIVEL ADMINISTRATIVO OPERATIVO



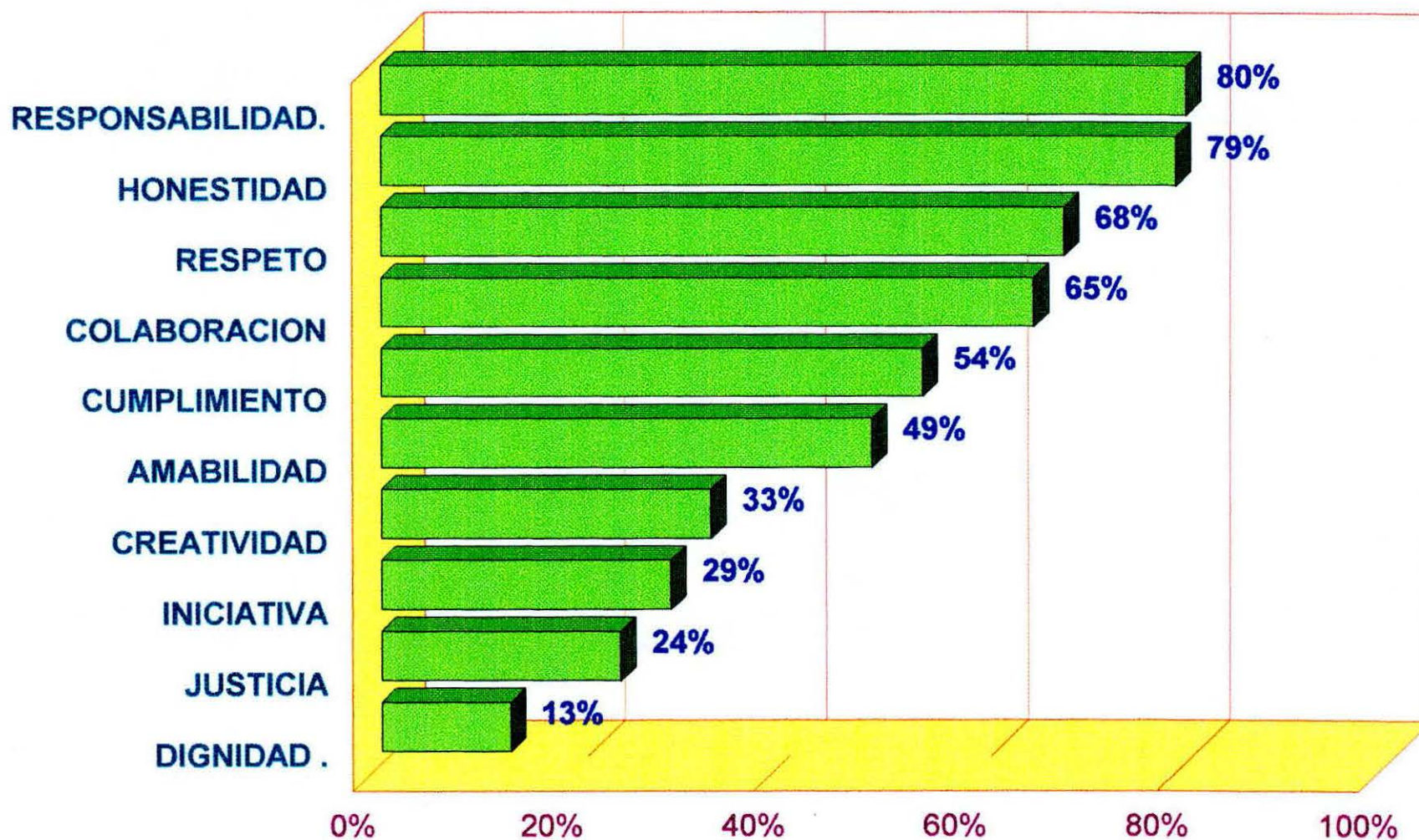
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES SEXO MASCULINO



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

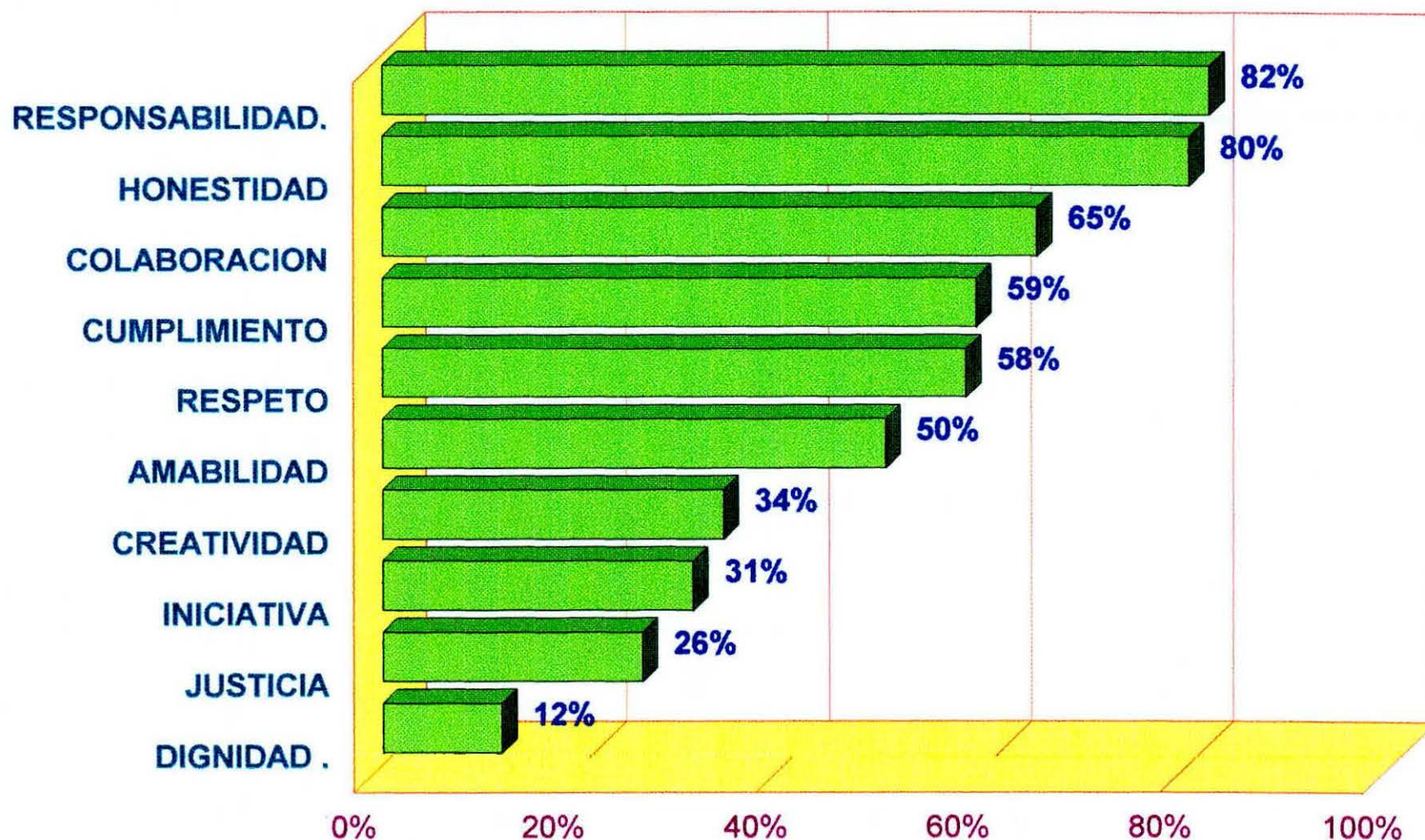
VALORES SEXO FEMENINO



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

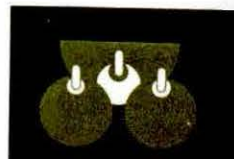
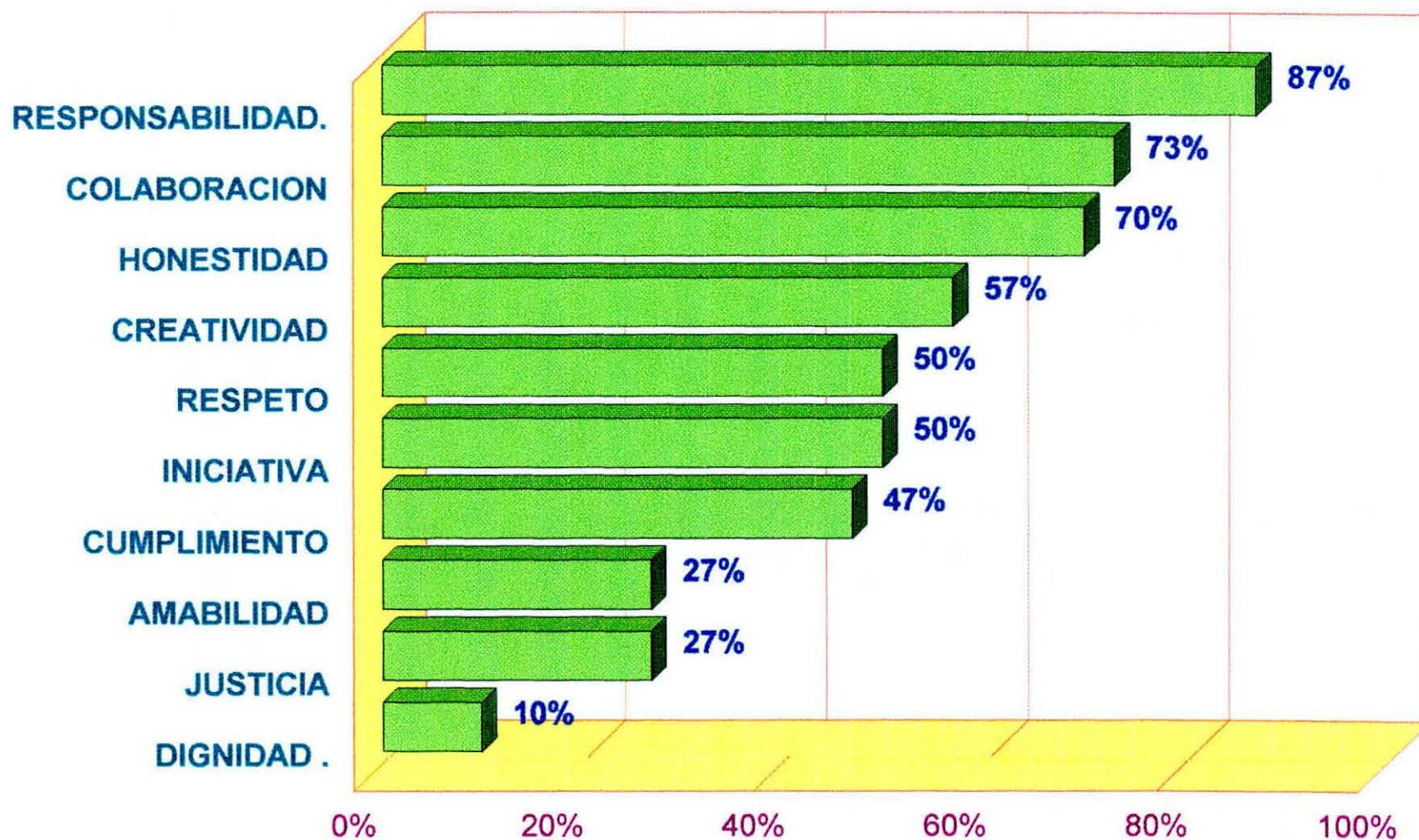
VALORES

TIPO DE CONTRATO INDEFINIDO



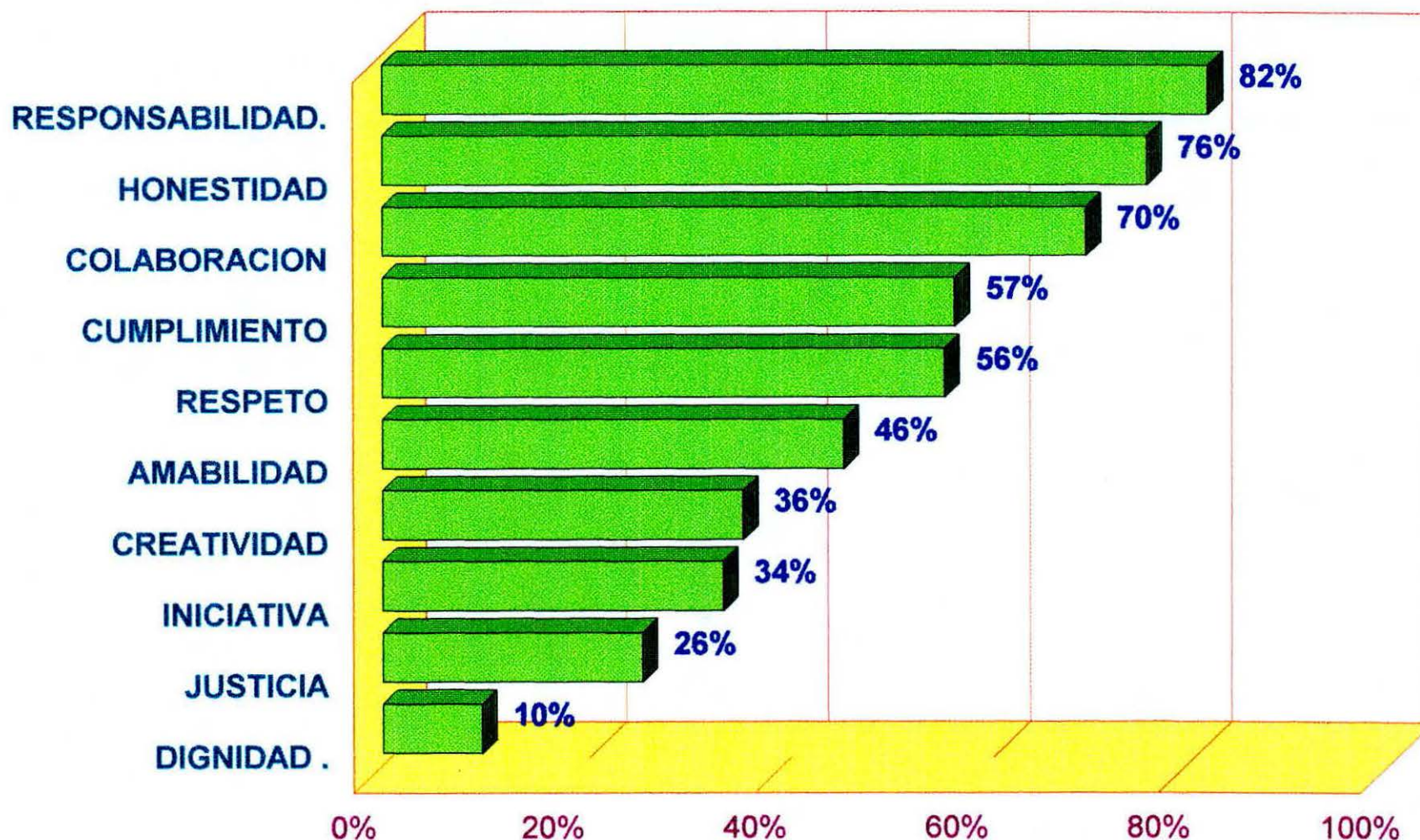
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES TIPO DE CONTRATO TEMPORAL



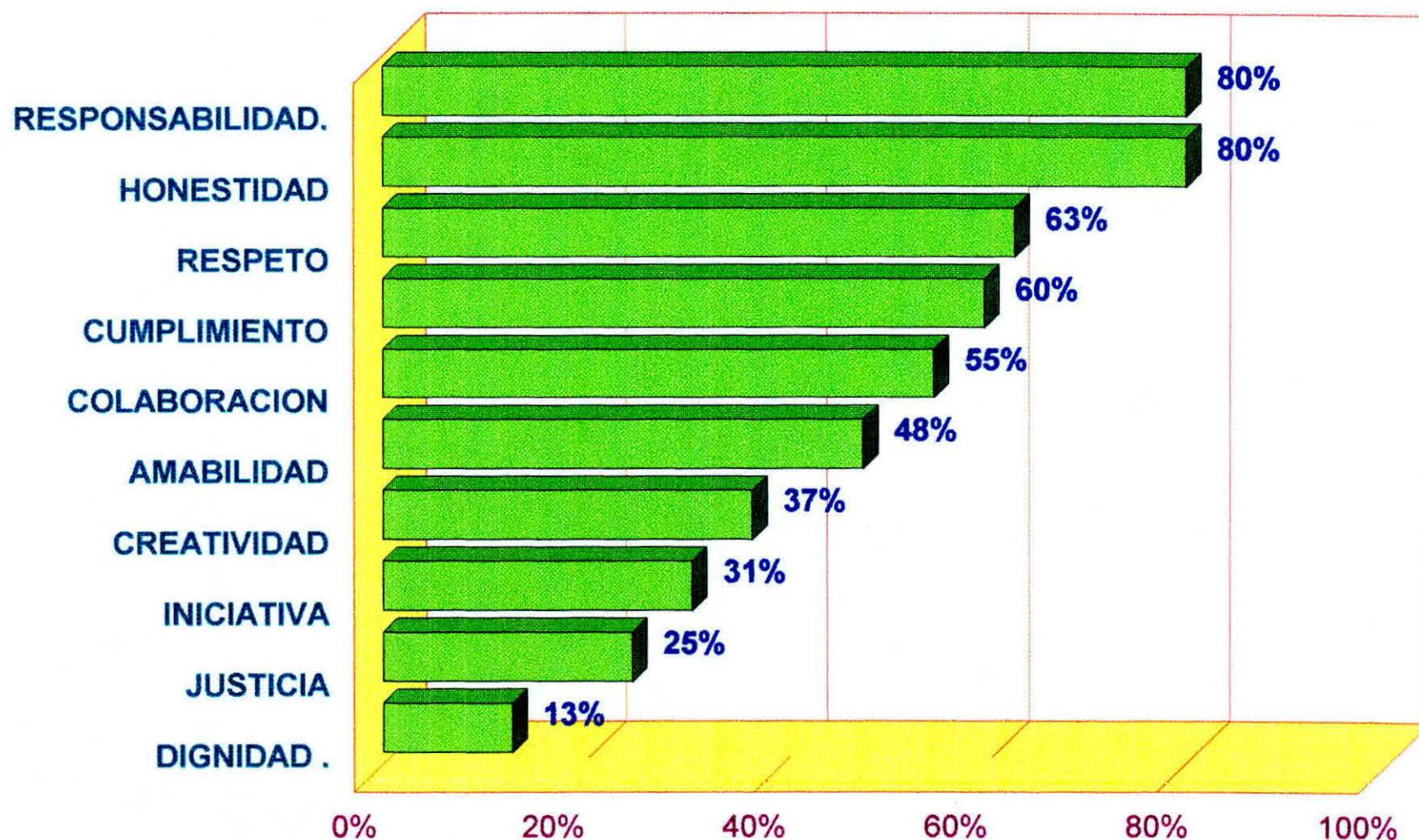
ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES ANTIGUEDAD DE 0 A 5 AÑOS



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES ANTIGÜEDAD DE 6 A 10 AÑOS



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

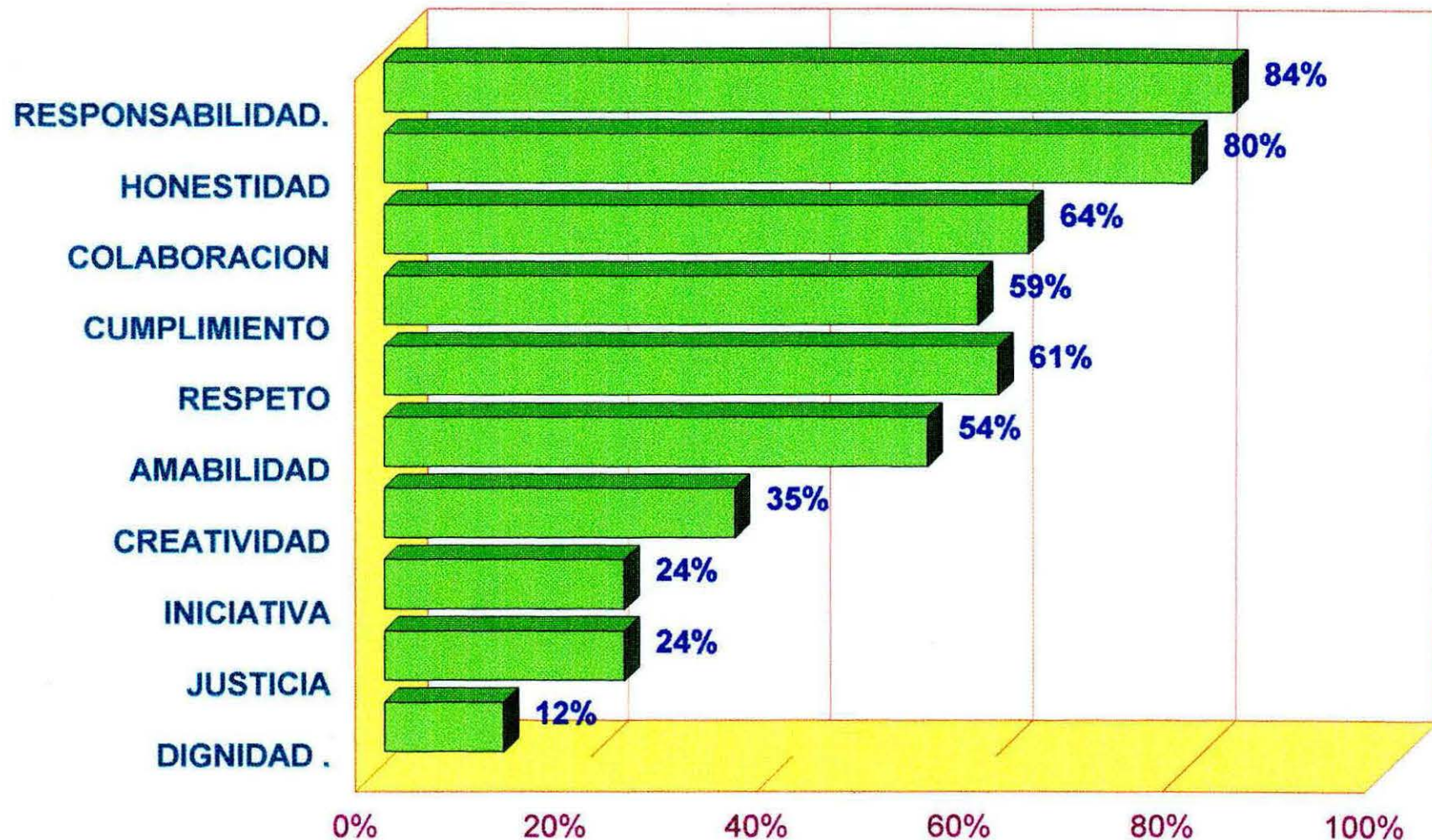
VALORES

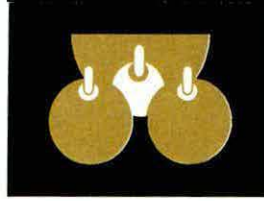
ANTIGÜEDAD DE 11 A 15 AÑOS



ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

VALORES ANTIGUEDAD DE MAS DE 15 AÑOS





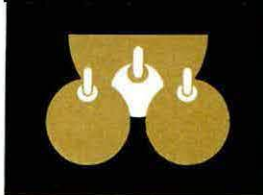
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

IV. CONCLUSIONES

A lo largo del presente documento, hemos sacado conclusiones generales sobre cada uno de los factores y variables que la presente investigación involucraba. Sin embargo, en este capítulo, mencionaremos las principales conclusiones que con base en los resultados obtenidos podemos en general destacar:

- 1.- El estudio contó con la participación de 492 personas de toda La Cámara, número que al compararlo contra la población total de 503 arrojó una cobertura del 98% la cual puede considerarse significativa. Por lo tanto podemos concluir que los datos de la investigación representan el sentir generalizado de los integrantes de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- 2.- El instrumento de medición que se utilizó para la recolección de la información fue creado exclusivamente para La Cámara, teniendo en cuenta las necesidades de información que se debían desprender de la presente investigación. Por lo tanto, además de que la entidad queda con su propio instrumento de medición que puede aplicar en un tiempo para verificar los avances en el proceso de mejoramiento del Clima Organizacional, cuenta con la seguridad que el cuestionario aprobó todas las pruebas estadísticas de confiabilidad y validez, resultados que sin duda dan un soporte metodológico importante a la investigación.
- 3.- Los resultados muestran una gran homogeneidad en su forma de comportarse cuando se miran los factores, el perfil motivacional y la escala de valores a la luz de las diferentes áreas, niveles jerárquicos, sexo, rangos de antigüedad y tipo de contratación laboral que fueron las principales variables contra las cuales los datos fueron contrastados. Este comportamiento uniforme nos permite concluir que lo que aquí se dijo es un sentir generalizado de las personas de La Cámara y por lo tanto sus acciones de mejoramiento podrán ser implementadas en todas las áreas con la garantía que sus efectos se sentirán a todo nivel.
- 4.- El estudio nos muestra que hubo consenso alrededor de las fortalezas de la entidad, ya que la mayoría de los colaboradores resaltaron de manera unánime los mismos aspectos positivos. Sin embargo, esta misma situación no se presentó



GRUPO SALCEDO

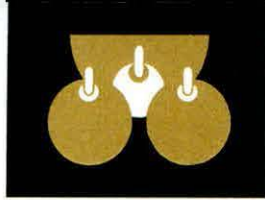
Consultores Organizacionales

cuando debieron resaltar los aspectos a mejorar, ya que la dispersión entre las diferentes alternativas de respuesta aumentó; de hecho, es este preciso fenómeno el que ocasionó que el ítem ó el factor no hubiera obtenido una mejor calificación.

A pesar de lo anterior, en estos aspectos a mejorar no podemos decir que encontramos factores críticos que requieran de una intervención inmediata, pues fue característicos en ellos, que sus calificaciones no se concentraran en las alternativas más bajas, sino más bien que se encontraran repartidas a lo largo de todas las opciones de respuesta. Con lo anterior podemos deducir, que el acuerdo que existe entre las personas cuando deben mencionar las fortalezas de la Cámara es indudable, pero este mismo no existe cuando deben mencionar los aspectos a mejorar, ya que en general no hay alguno de ellos que sea sentido por la mayoría de las personas, aún en aquellos factores donde se esperaría que hubiera podido ser así, como en el caso de los Salarios y los Beneficios.

4.- Los resultados muestran que la Cámara de Comercio de Bogotá ha logrado un nivel de *madurez organizacional* que seguramente se ha traducido en óptimos niveles de eficiencia laboral. Lo anterior se basa en el hecho de que existe una tendencia clara de las personas a percibir a La Cámara como una empresa buena, sólida, con futuro y capacidad de adaptación a los cambios de su entorno. Igualmente organizada, con procedimientos definidos y claros, y niveles de autonomía y delegación en la toma de decisiones acorde con las responsabilidades de cada cargo. Así mismo, como una entidad donde es evidente la calidad del servicio y en la cual las personas de las distintas dependencias están dispuestas a prestar un óptimo servicio a quien lo solicita.

5.- Complementando el punto anterior, la transformación de la Cámara hacia un nivel de madurez organizacional avanzado, no sólo se ha reflejado en su claridad de objetivos, procedimientos y servicio, sino también ha tenido repercusiones sobre los procesos de gestión humana. En este sentido encontramos dentro de La Cámara a un grupo de colaboradores orgullosos y satisfechos profesionalmente de trabajar en ella, con sus familias respaldándolos porque han sentido que la empresa ha contribuido a su bienestar personal y familiar y reconociendo como fructíferos los esfuerzos que la empresa hace por implementar beneficios extralegales atractivos, realizar actividades recreativas, deportivas y culturales



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

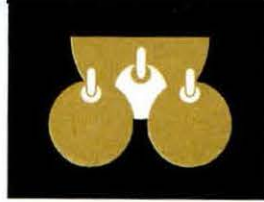
que les ayudan a su salud física y mental y prevenir a través de programas situaciones de emergencia ó posibles riesgos en el trabajo. De la misma manera, conscientes de contar con los suficientes elementos e insumos requeridos para ejercer sus funciones y sintiendo que los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación han facilitado que aprendan y desempeñen mejor sus cargos, y que por lo tanto, los procesos de evaluación de su desempeño como es la Evaluación para el Desarrollo se realicen con criterios de objetividad y congruencia frente a los objetivos organizacionales.

6.- Sentadas las bases anteriores, puede decirse que la Cámara tiene solucionado todos los aspectos primarios organizacionales necesarios para que el ritmo de su día a día fluya con agilidad y solvencia, porque unido a lo anterior, los colaboradores sienten que el ambiente de trabajo se desarrolla con respeto y en general dentro de un ámbito de armonía. Así mismo tiene a su favor que en todos sus trabajadores existe un alto nivel de Responsabilidad, Honestidad y Colaboración y que lo que más los motiva son sus necesidades de afiliación y logro, por encima de sus intereses de poder.

La pregunta que surge a continuación sería - por lo tanto - hacia donde se deben dirigir las acciones que se desprendan del presente estudio. A este nivel existen algunos puntos concretos de mejora que ayudan a consolidar los resultados y otros más estratégicos que el mismo estudio también concluye, pero que deben ser igualmente resultado de evaluar hacia donde quiere proyectarse La Cámara a un largo plazo.

Con relación a los primeros, es decir a aquellos que están presentes aquí y que deben tener una intervención inmediata para que los resultados se consoliden más y por lo tanto se asiente el nivel de madurez organizacional alcanzado en La Cámara, podemos mencionar que tienen en común su relación con las personas más que con los procesos. A qué nos referimos?

1.- A la necesidad de que los niveles directivos de la compañía intervengan de una manera más cercana con la gente en la relación de un día a día, y, desaparezca con esto, la sensación que las personas tienen de que la relación interpersonal y la comunicación con ellos no es tan adecuada ni frecuente. Trabajar en ello no solo



GRUPO SALCEDO

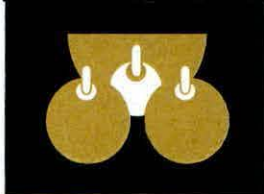
Consultores Organizacionales

mejoraría lo anterior, sino también permitiría que la Cámara sea percibida en mayor medida como una organización que fomenta el trabajo en equipo, no como producto del jefe de turno sino más bien como el resultado de una filosofía empresarial.

2.- A la necesidad de establecer mecanismos de verdadero trabajo interdisciplinario, que fomenten la comunicación y la participación de las áreas en los trabajos que a diario se desarrollan de una manera más integral, para que desaparezca el significado de especialización del trabajo que hoy en día se siente y que se refleja en que cada área cumple con su aporte a la organización, pero no hay procesos que permitan que un área apoye a otra en el desarrollo de sus actividades ó en la solución de sus problemas, ó si los hay no los están utilizando.

3.-A la necesidad de innovar y ser creativos en los procesos de reconocimiento a quien hace bien su trabajo, ya que aparentemente los mecanismos que hoy existen para ello, como son, la retroalimentación que el jefe da y la expresión de estímulo que se espera de él cuando se logran los objetivos adecuadamente, la Evaluación para el Desarrollo y las oportunidades de promoción, no están siendo percibidos como herramientas de verdadero reconocimiento, ni como mecanismos que sean motivantes para incentivar el que uno haga su labor más allá de los estándares de calidad esperados.

Con relación a los segundos, es decir a aquellos aspectos de carácter más estratégicos, el estudio nos muestra como los colaboradores de La Cámara esperan que la alta dirección sea más proactiva en comunicar las metas que a largo plazo la entidad se ha planteado y les permita contribuir a ellas, entre otras cosas, participando más activamente en la planificación de su trabajo, desarrollando mecanismos que logren una mayor agilidad en la toma de decisiones, siendo más cuidadosa en los planes que define adelantar para no dejarlos inconclusos y definiendo una política de reconocimiento a largo plazo basada en resultados más que en estilos de los jefes, que sea conocida por todo el personal y que entre otras cosas motive a los colaboradores a contribuir más activamente en el crecimiento empresarial de La Cámara. Para ello, se debe revisar que tanto estos temas se encuentran dentro del Plan Estratégico de la Compañía y una vez chequeado lo que los directivos de la organización plantean a



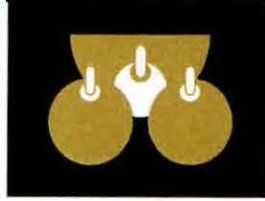
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

este nivel, organizar hacia donde quieren mover estos aspectos del clima organizacional, pues en otras palabras, estos se refieren a una mayor participación y empoderamiento de sus trabajadores y no exclusivamente de sus niveles directivos.

Por último, y siguiendo la línea de lo planteado en el punto anterior, es importante cuestionarse si la Escala de Valores tan "tradicional" que prima entre los colaboradores de La Cámara, es realmente la que les interesaría continuar promoviendo ó si por el contrario, aspectos como La Iniciativa, La Creatividad y la Amabilidad son reforzados mediante programas que los incentiven para que se ubiquen dentro de los cinco valores que en un futuro primen entre los trabajadores de la empresa.

Con esto damos por finalizadas las principales conclusiones que a nuestro juicio complementan todas aquellas que además hemos descrito a lo largo de los diferentes capítulos que componen el presente documento.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

V. RECOMENDACIONES

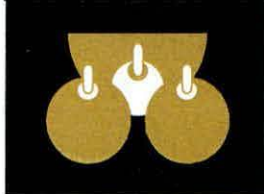
A continuación plantearemos las recomendaciones que nuestro grupo de consultores acordó como las prioritarias con miras al mejoramiento del Clima Organizacional en La Cámara de Comercio de Bogotá. Es importante anotar que de acuerdo con el objetivo del presente trabajo, las recomendaciones que aquí se mencionan solamente son enunciadas de una manera general ya que no entra dentro de los alcances de la presente investigación, desarrollar la forma como se implementarían. Revisar su viabilidad y como implementarlas, quedaría como una fase subsiguiente a cargo del grupo de colaboradores que los directivos de la Cámara definan para tal fin.

En primera instancia, es obvio que lo que primero se debe hacer, es la ***divulgación de los resultados*** a toda la organización. Como sabemos que esto ya se encuentra previsto, no lo mencionamos como una de nuestras recomendaciones, pero si queremos destacar la necesidad de confrontar directamente en estas reuniones con las diferentes áreas, sus resultados puntuales, primero con el fin de entenderlos en su entorno específico y segundo con miras a clarificar aquellos aspectos que dentro del estudio se evaluaban de una manera muy general. Solo así, se pueden dejar a un lado las especulaciones y entender los resultados en cada área en su verdadera dimensión.

1. Planeación Estratégica del Clima Organizacional

Como parte integral del proceso de Planeación Estratégica que la Compañía se encuentra adelantando para el año 2.003, se debe integrar dentro del mismo los Objetivos de Mejoramiento del Clima Organizacional, en la medida en que este es un indicador claro del nivel de productividad laboral dentro de cualquier compañía. Para ello se haría necesario:

- Revisar con todo el grupo directivo, los anteriores resultados y definir de manera conjunta, cuales de los aspectos que allí se resaltan, estratégicamente sería oportuno trabajar durante los próximos cinco años, a la luz de los planes que para el 2.003 se definirán para la Cámara.



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- Establecer los indicadores de gestión para esos factores seleccionados, determinando en que calificaciones desean que se ubiquen en ese plazo, para con ello garantizar que el mejoramiento del clima organizacional como un propósito referente a la *Productividad Laboral*, no sea una inquietud de una administración ó dependa del jefe de turno, sino que se convierta en un plan estratégico de la Cámara como lo puede ser cualquier otro.
- Garantizar que esos indicadores de gestión sean definidos para todas las áreas de la Compañía, de tal forma que se encuentren integrados dentro de los resultados que los líderes de estas deban cumplir y por lo tanto sobre los cuales se les evaluarán. Además para que en caso de traslado, promoción ó retiro del jefe del área, los procesos que se adelanten tengan una continuidad.
- Definir el número de veces que los avances en el mejoramiento del clima organizacional se van a medir y la manera como hacerlo, pues este sistema debe contar con una forma de retroalimentarse y de hacer seguimiento a sus propósitos, para que dentro de cinco años se hayan cumplido a cabalidad.

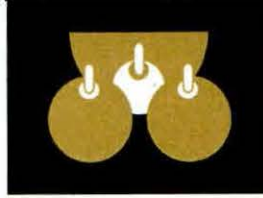
2. Implementación del Programa de Equipos Primarios

Formalizar el desarrollo de los equipos primarios dentro de la Cámara, contribuye a que se genere una mayor cercanía con el grupo directivo, a que fluyan mejor las comunicaciones entre las áreas, a que se incentive y desarrolle la formulación de ideas que permitan a las personas participar más activamente en la implementación de proyectos y a fomentar el trabajo de equipo.

Para el desarrollo de este Programa, es necesario que exista un encargado, sea un área ó una persona, que monitoree su buen funcionamiento, que vigile su oportuna ejecución dentro de las áreas y realice el seguimiento a los proyectos que se definen adelantar con la colaboración de varias dependencias, de tal forma que la información fluya, las ideas que al interior del programa se planteen se desarrollen y las soluciones se implementen.

3. Implementación de un Programa de Sugerencias

La implementación de este programa se plantea con el fin de generar un espacio de participación donde los colaboradores pueden involucrarse directamente con el



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

crecimiento de su organización, planteando ideas ó proyectos que no hagan parte de su trabajo diario y que contribuyan al desarrollo empresarial de La Cámara. Para ello es necesario que se definan los tópicos generales dentro de los cuales circunscribirse y se establezcan igualmente cuales aspectos el programa no toca, de tal forma que no se convierta en un sistema de quejas.

Este Programa puede diseñarse de dos formas distintas: una primera que sea dirigida u otra que sea abierta.

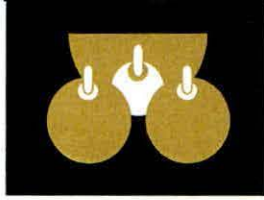
La modalidad dirigida hace referencia a que es la Cámara quien plantea los proyectos ó programas en los que desea los colaboradores participen con sus ideas, ó plantea problemas que requiera solucionar para oír sus opiniones de cómo hacerlo. De esta manera, logra que la colaboración se oriente hacia aspectos específicos que se requieran ser adelantados en un término de tiempo dado.

La modalidad abierta permitiría que sean los mismos colaboradores quienes planteen las ideas de una forma libre y espontánea. A diferencia de la anterior, aquí podemos incentivar más la iniciativa y creatividad de las personas que trabajan con La Cámara. Igualmente puede facilitar que surjan ideas novedosas que hasta el momento no hubieran sido contempladas dentro de la entidad.

De todas formas, independientemente de cual sea la modalidad de funcionamiento escogida, el programa de sugerencias también puede contribuir a incentivar la Innovación de las personas dentro de una compañía considerada con futuro y rápida en sus procesos de adaptación al cambio, lo cual en otras palabras puede entenderse como una empresa vital e innovadora. Puede ayudar igualmente a que las personas sientan más cercana su oportunidad de participar dentro del desarrollo empresarial y puede contribuir a que se sientan estimulados a trabajar por el crecimiento organizacional.

Por último, este Plan de Sugerencias también puede orientar una mejor comunicación entra las áreas y garantizar un nivel de trabajo interdisciplinario mayor al que hoy existe.

4. **Implementación de un Sistema de Reconocimiento**



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

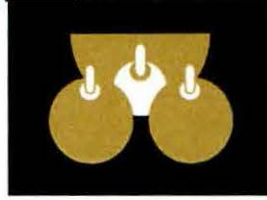
Como se observó a lo largo del presente estudio, uno de los factores más importantes en los que las personas de la Cámara se encuentran más insatisfechas es en la forma como la empresa brinda reconocimiento y estímulo a un buen trabajo. Este aspecto toma una mayor importancia si se tiene en cuenta que en el Perfil motivacional de quienes laboran en la Cámara prima la motivación de logro y afiliación. Por lo tanto, consideramos que se hace necesario trabajar arduamente a este nivel teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe recolectar toda la información existente sobre los sistemas de reconocimiento que la entidad ha implementado e investigar con las personas a quienes van dirigidos su opinión puntual sobre los mismos.
- Es necesario definir que significa para las personas de la Cámara el concepto de Reconocimiento, de tal forma que se pueda operacionalizar en comportamientos organizacionales que se transmitan a toda la empresa y que sean significativos para todos sus colaboradores. Para ello, se pueden desarrollar sesiones de grupo dirigidas destinadas a indagar sobre el particular para llegar a un concepto claro y generalizado.
- Una vez se tenga claridad del concepto, se debe verificar que tanto aplica para todos los niveles jerárquicos de la compañía, o que tanto, dependiendo del cargo y la proyección que se tenga, el tipo de reconocimiento que se espera varía.
- De lo anterior, se deduce si se requiere diseñar uno ó varios sistemas de reconocimiento y proceder a esta tarea.

La implementación de sistemas ó herramientas a este nivel haría no solo que el Factor de Reconocimiento se incremente en la Curva de Clima Organizacional, sino también que lo haga el factor de Relaciones, de Trabajo en equipo y en cierta medida de Gestión Humana.

5. Diagnóstico de los Procesos de Gestión Humana

Es evidente que en una empresa con el nivel de madurez organizacional como el que posee la Cámara, no se debe continuar sin modificar con los procesos tradicionales de gestión humana en términos de compensación, capacitación,



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

desarrollo profesional y evaluación del desempeño, en la medida en que estos van perdiendo su vigencia y no contribuyen al dinamismo que una entidad de esta naturaleza requiere.

Como lo pudimos observar en el estudio, el Factor de Gestión Humana presentó muchos aspectos que mejorar especialmente en lo relacionado con la Evaluación para el Desarrollo, la orientación de las Políticas de administración de personal, los Procesos de Capacitación y Desarrollo entendidos estos últimos en términos de oportunidades de promoción dentro de la entidad y finalmente los programas de bienestar.

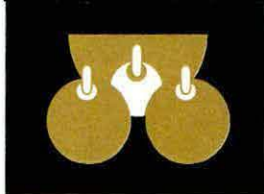
Por lo tanto, lo que se plantea acá es la profundización de los resultados que el estudio arrojó en este aspecto, mediante el trabajo con grupos de colaboradores en sesiones que pretendan precisar los resultados específicos que ellos dieron a este factor y sus expectativas de mejora al respecto.

Posteriormente se puede adelantar una etapa de investigación de estos procesos en Compañías que por sus características sean comparables a la Cámara y de las cuales se conozca que hayan sufrido transformaciones a este nivel, con el fin de conocer esas experiencias y poder analizar como manejarlas al interior de la Cámara.

Dicho en otras palabras, la madurez de la empresa requiere una orientación de su gestión humana más estratégica que vaya acompañada de herramientas mucho más dinámicas a las que se conocen y han utilizado hasta el momento, que si bien han sido efectivas, van perdiendo su viabilidad. Es importante anotar que aquí no hacemos referencia a la labor de la Gerencia de Recursos Humanos sino a toda una filosofía de trabajo en el tema de la Gestión Humana, que en gran parte es desarrollada, implementada y controlada por esta área, pero que no es de su total responsabilidad.

6. Programa Motivacional

Habiendo arrojado el estudio un Perfil Motivacional tan claro y definido de toda la Cámara, se sugiere realizar un Programa de Motivación que contribuya



GRUPO SALCEDO

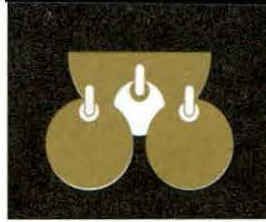
Consultores Organizacionales

fundamentalmente a que las personas se sientan más a gusto en su trabajo. Para ello se sugieren los siguientes pasos:

- Mediante entrevistas a profundidad con grupos de personas seleccionados al azar, y utilizando igualmente la metodología de Grupos Foco ó sesiones de trabajo, se puede precisar que entienden las personas por: Buen ambiente de trabajo, Estabilidad Laboral y Desarrollo profesional.
- Operacionalizado cada uno de los conceptos que motivan a las personas de la Cámara se pueden diseñar Programas Motivacionales que apunten a incrementar esa serie de conductas ó acciones que las personas esperan de su institución para mantenerlos motivados y satisfechos en su trabajo.

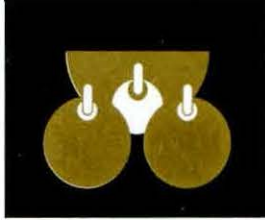
Son muchos más los programas puntuales que podríamos seguir enumerando pero nuestro papel es dar una orientación de carácter integral y global más que específica, sobre lo que a partir de estos resultados se puede lograr y se debe adelantar para dar un viraje en las tendencias que los mismos reflejaron.

Por consiguiente, para las personas que en la definición de los planes de acción a seguir van a intervenir, recomendamos utilizar todas las herramientas que este estudio les ha suministrado para que definan las prioridades, revisen nuestras recomendaciones a la luz de las mismas y diseñen los programas que en su concepto deben iniciarse para trabajar por el mejoramiento de los resultados aquí descritos. Es importante que en la estructuración de todos los programas a realizar se vigile que su impacto pueda ser medido en el tiempo.



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

VI. ANEXOS



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

ANEXOS

ANEXO # 1: Memorandos de Comunicación a los jefes y a todo el Personal

ANEXO # 2: Comentarios generales escritos por las personas que Participaron en el estudio

ANEXO # 3: Instrumento de Medición

ANEXO # 4: Cuadros con la información estadística

ANEXO # 5: Cuadro informativo con el número total de participantes Por áreas

ANEXO # 6: Cuadro con los resultados totales y por áreas del estudio



Circular Informativa

Número de Circular	Fecha		
	Año	Mes	Día
240-003-12	1999	05	11

Las normas contenidas en esta circular son de obligatoria lectura por parte del personal vinculado a la Cámara de Comercio de Bogotá. Por ello, en cada dependencia se dispondrá de un método adecuado de divulgación y un sitio de consulta de fácil acceso

Referencia : ESTUDIO CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Me complace informarles que durante los meses de mayo y junio se estará llevando a cabo un estudio de Clima y Cultura Organizacional de la entidad, investigación que hace parte de los objetivos de mejoramiento y desarrollo que esta Gerencia ha querido darle al tema de gestión humana.

Como muchos de ustedes recordarán, este estudio no es la primera vez que se desarrolla en la Cámara de Comercio de Bogotá. Su objetivo es evaluar aquellos aspectos primordiales que influyen directamente en el Clima Organizacional y en la Cultura que caracteriza a nuestra empresa, con miras a que, a través de la participación de todos, podamos detectar nuestras fortalezas y nuestras debilidades para así definir acciones de mejora que vayan encaminadas a trabajar en aquellos aspectos puntuales que más trascendencia tienen dentro de la entidad, en la medida en que se constituyen en un sentir generalizado por parte de nuestros colaboradores.

Para la realización del estudio se ha contratado a la firma Grupo Salcedo Consultores Organizacionales quien cuenta con una amplia trayectoria en este tema y quien viene trabajando en el diseño de una encuesta exclusiva para nuestra entidad. Es en este aspecto, que el presente estudio tiene una característica diferenciadora con el resto de estudios que se llevan a cabo en otras entidades. La metodología se basará fundamentalmente en el diligenciamiento de una encuesta, que se aplicará a todo el personal, previo un estudio piloto que garantice que el instrumento a utilizar sea confiable en cuanto a los aspectos que pretende medir.

Los resultados generales de la entidad serán conocidos por todos y para el caso de las áreas que ustedes lideran, se tendrá información exclusiva de cada una, de tal forma que podrán comparar como está su área con respecto al resto de la organización y verificar cuales de las acciones de mejora propuestas pueden ó no ser aplicables a su área y / o qué planteamientos se deben hacer para ustedes exclusivamente.

Esta misma información se constituye en un insumo importante de retroalimentación acerca de la forma como vienen ejerciendo su labor de líderes y de los aspectos en los que podría mejorar, siendo por lo tanto un estudio que le permitirá obtener una valiosa información gerencial.

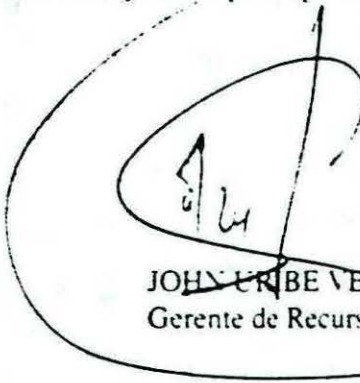
Para el éxito del estudio, es fundamental la colaboración que obtengamos de parte de ustedes facilitando que sus colaboradores asistan puntualmente a las citas que se señalarán para el diligenciamiento del cuestionario, el cual tendrá una duración aproximada de 50 a 60 minutos. Vale la pena mencionar que los horarios serán

conocidos por ustedes con anterioridad de tal forma que no causen trastorno en las tareas que a diario se deben adelantar en sus áreas.

Esperamos por lo tanto contar con su colaboración y activa participación



CARLOS BURAGLIA GOMEZ
Vicepresidente Ejecutivo



JOHN URIBE VELEZ
Gerente de Recursos Humanos



Circular Informativa

Numero de Circular	Fecha		
	Año	Mes	Día
240-003-013	1999	05	11

Las normas contenidas en esta circular son de obligatoria lectura por parte del personal vinculado a la Cámara de Comercio de Bogotá. Por ello, en cada dependencia se dispondrá de un método adecuado de divulgación y un sitio de consulta de fácil acceso

Referencia : ESTUDIO CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Me complace informarles que durante los meses de mayo y junio se estará llevando a cabo un estudio de Clima y Cultura Organizacional de la entidad, investigación que hace parte de los objetivos de mejoramiento y desarrollo que esta Gerencia ha querido darle al tema de gestión humana.

Como muchos de ustedes recordarán, este estudio no es la primera vez que se desarrolla en la Cámara de Comercio de Bogotá. Su objetivo es evaluar aquellos aspectos primordiales que influyen directamente en el Clima Organizacional y en la Cultura que caracteriza a nuestra empresa, con miras a que, a través de la participación de todos, podamos detectar nuestras fortalezas y nuestras debilidades para así definir acciones de mejora que vayan encaminadas a trabajar en aquellos aspectos puntuales que más trascendencia tienen dentro de la entidad, en la medida en que se constituyen en un sentir generalizado por parte de nuestros colaboradores.

Para el desarrollo de la investigación se ha contratado una firma con amplia trayectoria en el tema, que desarrollará el estudio con miras a que los resultados sean procesados con la mayor objetividad. Esta firma se ha encargado de desarrollar una encuesta exclusiva para nuestra entidad que se ajuste a nuestras propias necesidades. La encuesta será anónima pues más que interesarnos los resultados individuales lo que el estudio pretende es conocer los resultados de todo el grupo y de la entidad en general.

La aplicación y procesamiento de la encuesta también estará a cargo de la firma asesora. Esta tarea se realizará en nuestras instalaciones en horarios que estableceremos para cada área, de tal forma que la recolección de la información se realice de manera ágil y organizada. Las hojas de respuesta estarán computarizadas para que la información que allí se diligencie no vaya a ser manipulada al tener que ser digitada, pues será leída directamente por el computador, de tal forma que en ningún momento se corra el riesgo de modificar las respuestas de nuestros colaboradores, dando con ello un nivel de máxima confiabilidad al proceso que adelantaremos.

Los resultados generales de la entidad serán conocidos por todos y a cada área se le entregarán los resultados específicos, para que las acciones de mejora sean definidas con la participación de todas las personas involucradas, teniendo como marco de referencia las conclusiones y las recomendaciones que el grupo consultor destaque, una vez dados a conocer los resultados, en su documento final, que entregará a la Presidencia y a las áreas de la Alta Dirección.

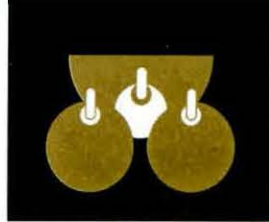
Por todo lo anterior, los invitamos a que participen activamente en el mencionado estudio, asistiendo cuando sea citado a través de su jefe inmediato, al diligenciamiento del cuestionario en el horario asignado. Vale la pena anotar que en el evento en que el día que le sea asignada la cita, por razones de fuerza mayor no pueda asistir, estableceremos unos horarios adicionales para estos casos, buscando con ello contar con el máximo de cubrimiento.



CARLOS BURAGLIA GOMEZ
Vicepresidente Ejecutivo



JOHN URIBE VELEZ
Gerente de Recursos Humanos



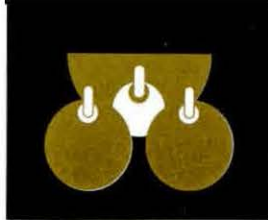
GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

COMENTARIOS

A continuación se transcriben los comentarios que los colaboradores de la Cámara escribieron durante la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional, haciendo la aclaración que la transcripción es textual.

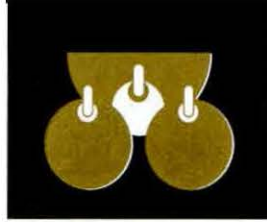
- Estoy en total desacuerdo con la obligatoriedad de las vacaciones colectivas porque le impiden a uno libremente y de acuerdo a las necesidades del grupo familiar planear su tiempo libre.
- Estoy inconforme con la política de capacitación. Es muy superficial y no se compadece con las necesidades que debemos enfrentar en el próximo siglo y más aun se contradice totalmente con lo que propone el estudio de competitividad. Existe mucho temor a invertir en el recurso humano de alto nivel para la institución de manera más agresiva.
- Para mi es importante resaltar la importancia de un líder en mi área de trabajo. Siento que en realidad tengo una jefe que piensa que regañando y muchas veces irrespetando pueden lograr que las personas desempeñen su actividad pero el problema es el ambiente. Se vive atemorizado y sin tiempo para poder realizar otras actividades diferentes a las del trabajo. También es importante el aprendizaje que brinde esa persona lo cual no se logra porque algunas veces no se tiene claro que es lo que quiere para poderlo realizar y así hay que desempeñar el trabajo varias veces. Algunos trabajos que se colocan no se analizan con antelación para mirar si en realidad impactan a la organización. Siento que la cámara nos brinda muchos recursos tal es el caso de los recursos tecnológicos y de las capacitaciones que aunque algunas veces nosotros tengamos que obtener la información por un medio diferente al departamento de capacitación. El año pasado sentí que en la Dirección se le dio una importancia alta a publicidad dejando algunos proyectos de impacto a un lado. Pienso que profesionalmente estoy desperdiciada debido a que mi trabajo no corresponde a mi nivel educativo. Le dedico tiempo a cosas que tienen poco impacto dejando a un lado los de mayor relevancia. Algunas veces se presentan demoras en las observaciones del jefe por parte de los trabajos ó no se leen. También se incumplen las citas. En general para la Cámara creo que es importante fomentar que la gente sea amable y que salude a nivel de todas las dependencias. También se deben establecer los valores y principios para que así podamos contar con unos parámetros de comportamiento. Es importante fomentar el trabajo en equipo y básicamente entre las diferentes áreas. No solo que las áreas trabajen por sus objetivos sino por los de la Cámara en común. A nivel de sugerencia para este estudio sería de ayuda poderle preguntar a las personas que se fueron de la entidad cual es su opinión de la Cámara y como se sentían. (esta persona se identificó como Dirección de Mercadeo, Profesional, Femenina, Indefinido, de 0 a 5 años)



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

- Nota pregunta 17: En la alta dirección y a veces se concentra en áreas determinadas que no piden el concurso de otras involucradas en el proceso.
- Nota pregunta 23: Son buenos pero hay desnivelación de un área respecto a otras, y la brecha directivo - empleado es demasiado grande.
- Nota pregunta 59: Esta en capacidad pero muchas veces no se responde con rapidez.
- Nota pregunta 84: El plan de incentivos debe ser general.
- Es de tener en cuenta que en mi área tenemos más de un jefe, se recibe reconocimiento y se puede contar con uno más que con otro.
- No es clara la pregunta 74 y 104.
- Es muy importante que se tenga en cuenta la antigüedad del personal. A veces por este motivo no se siente uno muy motivado a pesar de que se trabaja como si fuera nuevo con el mismo entusiasmo, responsabilidad y cariño por la entidad.
- Por favor la entidad debe tener muy en cuenta que los jefes hagan las evaluaciones, no por caras, debe haber mas objetividad y más cordialidad. Que unos hagan el trabajo y se esfuercen para que otros reciban las mejores notas y las felicitaciones es injusto. La remuneración debe ser bien analizada. La Cámara no puede contar con corbatas que no hagan casi nada y si tengan buenos sueldos, mientras que los que mas hacen ni siquiera reciban un agradecimiento. Debe existir una mejor distribución de funciones y mirar bien lo que en realidad hacen algunos funcionarios (asesores).
- Considero que un grave problema de la Cámara de Comercio es que sus áreas trabajen de forma independiente para lograr "sus" objetivos, los cuales son establecidos por la evaluación para el desarrollo. Como consecuencia de ello se esta generando una competencia entre áreas, que en lugar de crear la sinergia para que la Cámara cumpla sus objetivos, está generando fuerzas dentro de la entidad que no la llevaran al cumplimiento de sus metas y objetivos. Es tan marcado lo que digo que los funcionarios no les dirán en que clima laboral trabaja la Cámara sino en que clima laboral trabaja "su" área.
- Sin duda uno de los aspectos más importantes en la celebración de esta encuesta es verificar la sensación individual que se esta produciendo en cada uno de los trabajadores con ocasión de sus labores al interior de la Cámara de Comercio. En este sentido celebro que la Cámara se interese por este tipo de cosas máxime si se tiene en cuenta que el resultado de su posición dentro de la sociedad es consecuencia inmediata de las gestiones que día a día llevan a cabo, muy conscientemente cada uno de sus trabajadores hoy encuestados. No obstante lo anterior, creo que la mayor de las preocupaciones que sin



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

duda se logrará evidenciar del análisis propuesto esta enmarcado en dos grandes ejes. Uno que podría llamar económico y otro que llamaríamos "sensación de pertenencia" en efecto. Frente a preguntas relacionadas con la remuneración laboral, creo que difícilmente se va a encontrar una sensación que este acorde con la llamada sensación de pertenencia, y es así, en tanto considero (y espero no equivocarme) que la gran mayoría de los trabajadores de la Cámara experimentamos un agradable sentimiento cuando de nuestra institución se habla, pero ello no va siempre de la mano con ese aspecto tan importante como lo es la remuneración laboral y es que aquí no se trata de comparar nuestra remuneración con la remuneración de trabajadores de otras entidades, porque el "sentido de pertenencia" lo tengo con mi entidad y no con aquellas. En ese sentido mi responsabilidad y por ende mi fuerza de trabajo física e intelectual, esta dirigida hacia la consecución de un objetivo que beneficia y engrandece a mi entidad. Por lo anterior creo que bien vale la pena hacer un esfuerzo por reconocer ese tipo de aspectos, que si no son determinantes a la hora de realizar las labores, sin duda creo configurarían una razón adicional para confirmar la importancia de una institución como la Cámara y una razón adicional para sentirse más comprometidos en el logro de los múltiples objetivos que tiene proyectados nuestra institución. Gracias.

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

INSTRUCCIONES

A continuación Ud. encontrará un cuestionario conformado por un **cuadernillo** y una **hoja de respuestas**. Dicho cuestionario tiene que ver con diversos aspectos relacionados con su trabajo. El propósito del cuestionario es obtener información directa de los integrantes de la organización.

El cuestionario es de carácter confidencial por lo cual no es necesario que indique su nombre

El cuestionario consta de dos partes. En la primera Ud encontrará una serie de frases frente a las cuales Ud. debe expresar su nivel de **ACUERDO** en la hoja de respuestas, siguiendo el siguiente patrón:

- Si está **TOTALMENTE DE ACUERDO** con la afirmación debe marcar 5
- Si se encuentra sólo **DE ACUERDO** debe marcar 4
- Si se encuentra en una posición **NEUTRA o INDIFERENTE** debe marcar 3.
- Si por el contrario se encuentra en **DESACUERDO** debe marcar 2
- Si se encuentra **TOTALMENTE EN DESACUERDO** debe marcar 1

Adicionalmente encontrará una sección en la que debe seleccionar algunas frases o adjetivos en la hoja de respuestas. Las instrucciones respectivas están frente a las preguntas.

Con respecto a la **hoja de respuestas** es importante localizar el número de la frase y estar atento a rellenar fuertemente el círculo correspondiente, como en el siguiente ejemplo:

22. La entidad brinda un gran número de oportunidades laborales.

(BUSQUE EN LA HOJA DE RESPUESTAS LA PREGUNTA NUMERO 22):

En el caso de que su respuesta sea la opción **ACUERDO**, rellene el círculo de la pregunta 22 que está identificado con el número 4.

	Total Desac	Desacuerd	Indife- rente	Acuerdo	Total Acuerdo
	1	2	3	4	5
21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Así mismo en la parte izquierda de la hoja de respuestas encontrará unos datos generales que debe llenar. Para diligenciar los datos escoja la opción que se ajuste a su situación y rellene fuertemente el círculo correspondiente.

Por favor no raye ni escriba en el cuadernillo ni en la hoja de respuestas, con excepción de los datos solicitados y las respuestas de las preguntas.

Agradecemos de antemano su colaboración . Así mismo esperamos que exprese sus opiniones con toda sinceridad. Es importante que lo conteste en su totalidad. No existe un tiempo límite pero en aplicaciones anteriores la duración promedio ha sido de cincuenta minutos.

CUADERNILLO DE PREGUNTAS

1.	Tengo una idea clara de los resultados que esperan de mi en el trabajo.
2.	El proceso de toma de decisiones en la Cámara de Comercio se caracteriza por ser rápido.
3.	Considero que en la entidad hay relación entre las habilidades que poseen los individuos y las exigencias en los puestos de trabajo.
4.	En el desarrollo de mi trabajo la comunicación sobre las distintas labores y el tiempo disponible para su cumplimiento es oportuna.
5.	En general entre las distintas dependencias de la entidad (Vicepresidencias, Gerencias, Sedes) existe un buen nivel de trabajo en equipo.
6.	Las relaciones entre las personas de mi dependencia son buenas.
7.	En la entidad hay un adecuado control y seguimiento sobre los objetivos y metas de trabajo.
8.	El progreso de la entidad contribuye a mi desarrollo personal.
9.	La entidad me brinda los elementos necesarios e insumos requeridos para realizar bien mi trabajo
10.	Tengo información precisa sobre los objetivos y metas de mi área.
11.	Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo.
12.	Considero que las exigencias por alto desempeño se dan en todas las áreas de la entidad.
13.	Los conflictos presentados en el desarrollo de las distintas tareas del área tienden a discutirse y aclararse.
14.	Pienso que en mi área se valoran más los logros obtenidos en equipo que aquellos producto del trabajo individual.
15.	Existe colaboración dentro de las diferentes áreas de la organización.
16.	Considero que la entidad participa y se involucra en muchas actividades ó proyectos que al final no concluye ni desarrolla
17.	En la Cámara de Comercio la autonomía para la toma de decisiones está centralizada en la alta dirección
18.	Siento que la entidad esta preparándose para enfrentar el reto del Siglo XXI.
19.	Mi sitio de trabajo facilita la realización de mi labor (iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo)
20.	En la Cámara de Comercio existen procedimientos claros
21.	Las decisiones que se toman en la Cámara de Comercio son usualmente ajustadas a los reglamentos y procedimientos establecidos.
22.	Creo que en general los salarios de la Cámara de Comercio son buenos.
23.	Generalmente la información sobre decisiones importantes de la entidad llega primero a través de rumores.
24.	Generalmente los resultados que se obtienen dentro de la Cámara de Comercio son consecuencia del trabajo en equipo.
25.	Creo que en la Cámara de Comercio se establecen adecuadas relaciones interpersonales con los directivos y jefes.
26.	En nuestra entidad no solo se habla de calidad en el servicio sino que también se aplica.
27.	La Cámara de Comercio se adapta con rapidez a los cambios del entorno.
28.	El trabajo que se realiza en mi área puede afectar mi salud física y mental.
29.	Durante el desarrollo de mi trabajo he recibido información clara y oportuna que me permite realizar adecuadamente mi trabajo.
30.	Mi autoridad para tomar decisiones es adecuada a mis responsabilidades.
31.	Los beneficios extralegales de la Cámara de Comercio para sus funcionarios son buenos comparados con los de otras empresas.
32.	Considero que existe una buena comunicación entre mi área y las demás áreas de la entidad.
33.	Cuando en mi área se presenta un problema siento que las demás áreas aportan soluciones oportunas al mismo.

34.	Considero que las relaciones interpersonales en la Cámara de Comercio se dan dentro de un ámbito de armonía
35.	En mi dependencia, todos se preocupan por dar un excelente servicio a las otras áreas
36.	Siento que La Cámara de Comercio es una entidad sólida y de mucho futuro.
37.	La alta dirección ha comunicado de forma adecuada la orientación estratégica hacia metas de largo plazo en la entidad.
38.	Las decisiones que se toman en el área son acertadas para el cumplimiento de los objetivos
39.	Considero que la Cámara de Comercio ofrece estabilidad laboral
40.	Los medios de comunicación internos utilizados para los distintos temas en la entidad son apropiados.
41.	Creo que La Cámara de Comercio es una buena Empresa para trabajar.
42.	Hay personas en mi área que crean un ambiente de trabajo negativo.
43.	En mi área, los servicios se prestan oportunamente a quien los necesita.
44.	Cuando realizo un buen trabajo recibo estímulo y reconocimiento de parte de mi jefe
45.	Pienso que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la entidad.
46.	La toma de decisiones en la entidad se hace la mayoría de veces para situaciones de corto plazo.
47.	Siento que la Cámara de Comercio se preocupa por las necesidades y problemas personales de los funcionarios
48.	La Cámara de Comercio tiene buena imagen dentro del sector empresarial
49.	Hay buena cooperación entre mi departamento y otras áreas de la entidad.
50.	Creo que la atención y amabilidad hacia el cliente son características de las personas que trabajan en la Cámara de Comercio.
51.	Las capacidades de los trabajadores son tenidas en cuenta para promociones
52.	Pienso que el estilo de dirección en la Cámara de Comercio es participativo (se escuchan y se tienen en cuenta las ideas de los colaboradores)
53.	En mi área se fomenta la delegación de responsabilidades para cumplir efectivamente con las actividades programadas
54.	Los programas de Capacitación y Desarrollo responden a las necesidades de los empleados.
55.	Los beneficios económicos y de bienestar otorgados por la Cámara de Comercio, me han permitido satisfacer mis necesidades personales y familiares
56.	La comunicación persona a persona con los distintos niveles directivos de la entidad es frecuente y oportuna.
57.	Los empleados de la Cámara de Comercio se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.
58.	En el ambiente de trabajo de mi área son más importantes los resultados del trabajo que las personas.
59.	La Cámara de Comercio está en capacidad de solucionar con rapidez cualquier reclamo que presentan los clientes.
60.	Los aspectos que tiene en cuenta mi jefe inmediato en la evaluación para el desarrollo están de acuerdo con los objetivos del cargo.
61.	Tengo un apoyo franco y constante de mi jefe.
62.	La entidad brinda facilidades de capacitación para desempeñar cada vez mejor mi trabajo.
63.	Las actividades realizadas por la Cámara de Comercio (deportes, vacaciones recreativas, fiestas, celebraciones, programas de salud) han contribuido a mi bienestar físico y mental
64.	Recibo información suficiente sobre las decisiones que se toman en mi área.
65.	Me gusta trabajar en la Cámara de Comercio.
66.	En mi área nos alcanza el tiempo para realizar el trabajo asignado.
67.	Los clientes externos manifiestan su agrado por el servicio que les presta la organización.

68.	Obtengo retroalimentación acerca de los resultados que produzco.
69.	Mi jefe me da crédito cuando hago un buen trabajo.
70.	Existen oportunidades de promoción dentro de la entidad para los trabajadores.
71.	Me siento bien remunerado de acuerdo con las funciones y actividades que realizo.
72.	Cuento con información oportuna para la toma de decisiones en mi trabajo.
73.	Me siento motivado para tratar de ser más eficiente y contribuir al crecimiento de la Cámara de Comercio
74.	Cuándo me asignan un trabajo, puedo generalmente concluirlo sin que me cambien de tarea.
75.	Cualquier error es solucionado por la organización así el cliente externo no se haya dado cuenta.
76.	Percibo que mi jefe me valora y cree en mí por la forma como realizo mis actividades.
77.	En mi área la planificación del trabajo se realiza en grupo.
78.	La Cámara de Comercio me da la opción de capacitarme en actividades complementarias a las de mi puesto de trabajo.
79.	Creo que estoy bien remunerado comparado con otras personas que desempeñan cargos similares al mío en la entidad,
80.	El trabajo dentro de mi área es distribuido en forma equitativa.
81.	Mi familia piensa que la Cámara de Comercio es un buen sitio para trabajar
82.	La ejecución de mis tareas generalmente están acordes con las metas y objetivos establecidos en la evaluación para el desarrollo
83.	Cualquier empleado de la Cámara de Comercio está en disposición para solucionar cualquier inquietud de un cliente así no sea de su responsabilidad.
84.	Considero que los sistemas de reconocimiento (Evaluación para el desarrollo como plan de incentivos) por el logro de los resultados en mi trabajo son motivantes
85.	Mi jefe es receptivo frente a ideas de cambio que proponemos.
86.	Considero que los concursos de conocimientos garantizan la actualización integral de los funcionarios de la Cámara de Comercio.
87.	Por lo que he escuchado, mi sueldo es igual o mejor del que conseguiría en un trabajo similar en otra compañía.
88.	La Cámara de Comercio se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo.
89.	Me siento satisfecho personal y profesionalmente con el trabajo que realizo en la Cámara de Comercio
90.	Considero que el tiempo que tengo para producir los resultados que esperan es suficiente.
91.	Los procedimientos existentes para atender a los clientes facilitan que se les brinde un óptimo servicio
92.	Cuando informamos que hay un área insegura (peligro de accidentes) se toman las medidas correctivas.
93.	Considero que independientemente del cargo que se ocupe los empleados somos tratados con respeto en esta área.
94.	Pienso que mi jefe realiza el proceso de Evaluación para el Desarrollo con objetividad.
95.	Los medios de comunicación que utilizamos están acordes con las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado
96.	La Cámara de Comercio mantiene informados a los empleados sobre los asuntos que les afectan.
97.	En mi área se incentiva el trabajo en equipo.
98.	Yo recomendaría esta compañía como un buen sitio para trabajar.
99.	El trabajo en mi área esta bien organizado.
100.	He sabido que durante los últimos 5 años se han llevado a cabo desarrollos importantes en la Cámara de Comercio
101.	La entidad cuenta con recursos y procedimientos para el manejo de las emergencias (incendios terremotos, etc)
102.	En mi área siento que mi jefe permite formular críticas constructivas.

103.	Considero que la Evaluación para el Desarrollo es una herramienta que permite un proceso efectivo de retroalimentación con mi jefe.
104.	En mi área las comunicaciones que se reciben de mi jefe son precisas.
105.	Mis compañeros de trabajo están dispuestos a ayudarse para completar una tarea, aunque esto sea fuera de sus actividades normales.
106.	Los funcionarios de la entidad se preocupan por el uso racional y cuidado de los recursos asignados para realizar su trabajo.
107.	Hay suficientes empleados en mi área para el trabajo que se hace.
108.	Los empleados son estimulados a trabajar por el crecimiento de la compañía.
109.	Los programas de mejoramiento de procesos contribuyen al logro de los resultados de las áreas.
110.	Los empleados de la Cámara de Comercio tienen una idea clara sobre el rumbo de la entidad.
111.	Las políticas de administración de personal responden a las necesidades de la gente

112. A continuación usted encontrará una lista de siete (7) aspectos que influyen en el Desarrollo Laboral. Por favor seleccione los tres que para usted, en la actualidad, sean los más importantes marcándolos en **la hoja de respuesta**. Por favor tenga en cuenta que solamente debe marcar tres:

LISTA EN LA HOJA DE RESPUESTAS

113. Finalmente Usted encontrará una lista de diez (10) adjetivos. Seleccione por favor los cinco que usted considere más importantes para el desempeño de su trabajo: Por favor marque solamente cinco en **la hoja de respuestas**.

LISTA EN LA HOJA DE RESPUESTAS

HOJA DE RESPUESTAS

CLIMA LABORAL CAMARA DE COMERCIO

CODIGO

--	--	--

AREA

PRESIDENCIA	<input type="radio"/>	Total	Desa-	Desa-	Indiferente	Acuerdo	Total
Ofic Rel Públicas	<input type="radio"/>	Desa-	Desa-	Indiferente	Acuerdo	Acuerdo	
Oficina de Prensa	<input type="radio"/>	1	0	0	0	0	0
Coord. Z. Central	<input type="radio"/>	2	0	0	0	0	0
VIC EJECUTIVA	<input type="radio"/>	3	0	0	0	0	0
Direcc. Planeación	<input type="radio"/>	4	0	0	0	0	0
Direcc. Mercadeo	<input type="radio"/>	5	0	0	0	0	0
Sede Norte	<input type="radio"/>	6	0	0	0	0	0
Sede Centro	<input type="radio"/>	7	0	0	0	0	0
Pac Chapinero	<input type="radio"/>	8	0	0	0	0	0
Sede Feria	<input type="radio"/>	9	0	0	0	0	0
Pac Paloquemao	<input type="radio"/>	10	0	0	0	0	0
Sede Restrepo	<input type="radio"/>	11	0	0	0	0	0
Sede Cazucá	<input type="radio"/>	12	0	0	0	0	0
Sede Zipaquirá	<input type="radio"/>	13	0	0	0	0	0
Sede Fusagasugá	<input type="radio"/>	14	0	0	0	0	0
Foro Presidentes	<input type="radio"/>	15	0	0	0	0	0
VIC GESTION CIVICA	<input type="radio"/>	16	0	0	0	0	0
Dir. Proy./Gest Social	<input type="radio"/>	17	0	0	0	0	0
Dir. Estud e Investig	<input type="radio"/>	18	0	0	0	0	0
Centro Inf. Econ. CIEB	<input type="radio"/>	19	0	0	0	0	0
VIC APOYO EMPRESARIAL	<input type="radio"/>	20	0	0	0	0	0
Direcc. Competitividad	<input type="radio"/>	21	0	0	0	0	0
Dep'to Dilo Empresarial	<input type="radio"/>	22	0	0	0	0	0
Dep Cio Internacional	<input type="radio"/>	23	0	0	0	0	0
Oficina del Empresario	<input type="radio"/>	24	0	0	0	0	0
Dep'to Inf Empresarial	<input type="radio"/>	25	0	0	0	0	0
Dep'to Proy. Especiales	<input type="radio"/>	26	0	0	0	0	0
VIC OPERAC. INFORMATICA	<input type="radio"/>	27	0	0	0	0	0
Dir. Sist. Información	<input type="radio"/>	28	0	0	0	0	0
Dir. Operaciones	<input type="radio"/>	29	0	0	0	0	0
VIC JURIDICA	<input type="radio"/>	30	0	0	0	0	0
Dep'to Legal	<input type="radio"/>	31	0	0	0	0	0
Dep'to Registros	<input type="radio"/>	32	0	0	0	0	0
VIC FINAN ADMINIST	<input type="radio"/>	33	0	0	0	0	0
Dep'to Financiero	<input type="radio"/>	34	0	0	0	0	0
Dep'to Contabilidad	<input type="radio"/>	35	0	0	0	0	0
Dep'to Publicaciones	<input type="radio"/>	36	0	0	0	0	0
Dep'to Serv Grales	<input type="radio"/>	37	0	0	0	0	0
GER FORM.EMPRESARIAL	<input type="radio"/>	38	0	0	0	0	0
Dep'to Capac Empr.	<input type="radio"/>	39	0	0	0	0	0
Centro de Convenciones	<input type="radio"/>	40	0	0	0	0	0
GERENCIA REC.HUMANOS	<input type="radio"/>	41	0	0	0	0	0
CTRO ARBITRAJE-CONCILIACION	<input type="radio"/>	42	0	0	0	0	0
CONTRALORIA	<input type="radio"/>	43	0	0	0	0	0
NIVELES (ver Hoja anexa)		44	0	0	0	0	0
Directivo	<input type="radio"/>	45	0	0	0	0	0
Profesional con personal a cargo	<input type="radio"/>	46	0	0	0	0	0
Profesional	<input type="radio"/>	47	0	0	0	0	0
Administrativo/Operativo	<input type="radio"/>	48	0	0	0	0	0
SEXO		49	0	0	0	0	0
Masculino	<input type="radio"/>	50	0	0	0	0	0
Femenino	<input type="radio"/>	51	0	0	0	0	0
TIPO DE CONTRATO		52	0	0	0	0	0
Indefinido	<input type="radio"/>	53	0	0	0	0	0
Temporal	<input type="radio"/>	54	0	0	0	0	0
ANTIGUEDAD		55	0	0	0	0	0
0 a 5 años	<input type="radio"/>	56	0	0	0	0	0
6-10 años	<input type="radio"/>	57	0	0	0	0	0
11-15 años	<input type="radio"/>	58	0	0	0	0	0
Mas de 15 años	<input type="radio"/>	59	0	0	0	0	0
		60	0	0	0	0	0
		61	0	0	0	0	0
		62	0	0	0	0	0
		63	0	0	0	0	0
		64	0	0	0	0	0
		65	0	0	0	0	0
		66	0	0	0	0	0
		67	0	0	0	0	0
		68	0	0	0	0	0
		69	0	0	0	0	0
		70	0	0	0	0	0

112. DESARROLLO LABORAL (Seleccione los 3 más importantes para Ud)

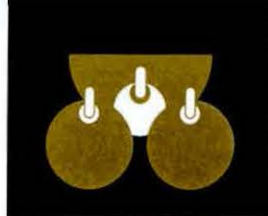
- ☐ Autonomía en el trabajo
- ☐ Buen ambiente en el trabajo
- ☐ Desarrollo Profesional
- ☐ Estabilidad Económica
- ☐ Estabilidad Laboral
- ☐ Posición Jerárquica
- ☐ Reconocimiento por el trabajo

113. VALORES (Seleccione los 5 más importantes para el desarrollo de su trabajo)

- ☐ Amabilidad
- ☐ Colaboración
- ☐ Creatividad
- ☐ Cumplimiento
- ☐ Dignidad
- ☐ Honestidad
- ☐ Iniciativa
- ☐ Justicia
- ☐ Respeto
- ☐ Responsabilidad

36560



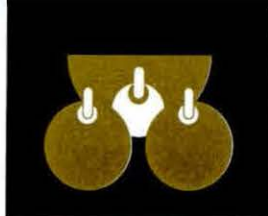


GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

ANALISIS ESTADISTICO TECNICO DE LA PRUEBA DE CLIMA DESARROLLADA PARA CAMARA DE COMERCIO

ITEM	Correlación Item-test	Alpha si el Item es eliminado
ITEM 1	0.367	0.970
ITEM 2	0.437	0.970
ITEM 3	0.455	0.970
ITEM 4	0.536	0.970
ITEM 5	0.482	0.970
ITEM 6	0.496	0.970
ITEM 7	0.539	0.970
ITEM 8	0.467	0.970
ITEM 9	0.395	0.970
ITEM 10	0.477	0.970
ITEM 11	0.490	0.970
ITEM 12	0.495	0.970
ITEM 13	0.600	0.970
ITEM 14	0.366	0.970
ITEM 15	0.484	0.970
ITEM 16	0.227	0.970
ITEM 17	0.162	0.971
ITEM 18	0.366	0.970
ITEM 19	0.250	0.971
ITEM 20	0.559	0.970
ITEM 21	0.512	0.970
ITEM 22	0.479	0.970
ITEM 23	0.307	0.970
ITEM 24	0.442	0.970
ITEM 25	0.556	0.970
ITEM 26	0.542	0.970
ITEM 27	0.377	0.970
ITEM 28	0.272	0.970
ITEM 29	0.584	0.970
ITEM 30	0.477	0.970
ITEM 31	0.362	0.970
ITEM 32	0.560	0.970
ITEM 33	0.477	0.970
ITEM 34	0.574	0.970
ITEM 35	0.519	0.970
ITEM 36	0.292	0.970
ITEM 37	0.494	0.970
ITEM 38	0.582	0.970
ITEM 39	0.364	0.970
ITEM 40	0.354	0.970
ITEM 41	0.429	0.970

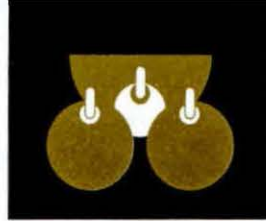


GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

ANALISIS ESTADISTICO TECNICO DE LA PRUEBA DE CLIMA DESARROLLADA PARA CAMARA DE COMERCIO

ITEM	Correlación Item-test	Alpha si el Item es eliminado
ITEM 42	0.251	0.971
ITEM 43	0.419	0.970
ITEM 44	0.549	0.970
ITEM 45	0.247	0.970
ITEM 46	0.205	0.970
ITEM 47	0.576	0.970
ITEM 48	0.331	0.970
ITEM 49	0.541	0.970
ITEM 50	0.413	0.970
ITEM 51	0.599	0.970
ITEM 52	0.656	0.970
ITEM 53	0.568	0.970
ITEM 54	0.542	0.970
ITEM 55	0.471	0.970
ITEM 56	0.617	0.970
ITEM 57	0.426	0.970
ITEM 58	0.332	0.970
ITEM 59	0.324	0.970
ITEM 60	0.516	0.970
ITEM 61	0.560	0.970
ITEM 62	0.554	0.970
ITEM 63	0.463	0.970
ITEM 64	0.593	0.970
ITEM 65	0.357	0.970
ITEM 66	0.454	0.970
ITEM 67	0.370	0.970
ITEM 68	0.613	0.970
ITEM 69	0.574	0.970
ITEM 70	0.535	0.970
ITEM 71	0.527	0.970
ITEM 72	0.586	0.970
ITEM 73	0.620	0.970
ITEM 74	0.436	0.970
ITEM 75	0.352	0.970
ITEM 76	0.552	0.970
ITEM 77	0.577	0.970
ITEM 78	0.493	0.970
ITEM 79	0.477	0.970
ITEM 80	0.611	0.970
ITEM 81	0.366	0.970
ITEM 82	0.543	0.970



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales

ANALISIS ESTADISTICO TECNICO DE LA PRUEBA DE CLIMA DESARROLLADA PARA CAMARA DE COMERCIO

ITEM	Correlación Item-test	Alpha si el Item es eliminado
ITEM 83	0.416	0.970
ITEM 84	0.578	0.970
ITEM 85	0.513	0.970
ITEM 86	0.392	0.970
ITEM 87	0.282	0.970
ITEM 88	0.549	0.970
ITEM 89	0.492	0.970
ITEM 90	0.489	0.970
ITEM 91	0.469	0.970
ITEM 92	0.455	0.970
ITEM 93	0.546	0.970
ITEM 94	0.596	0.970
ITEM 95	0.394	0.970
ITEM 96	0.491	0.970
ITEM 97	0.573	0.970
ITEM 98	0.497	0.970
ITEM 99	0.643	0.970
ITEM 100	0.424	0.970
ITEM 101	0.343	0.970
ITEM 102	0.568	0.970
ITEM 103	0.592	0.970
ITEM 104	0.628	0.970
ITEM 105	0.513	0.970
ITEM 106	0.413	0.970
ITEM 107	0.368	0.970
ITEM 108	0.646	0.970
ITEM 109	0.480	0.970
ITEM 110	0.491	0.970
ITEM 111	0.673	0.970

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH TOTAL DE LA PRUEBA

0.9703

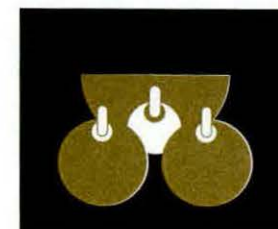
NUMERO DE ITEMS

111

NUMERO DE CASOS

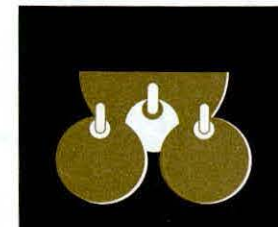
492

AREAS	PERSONAS ENCUESTADAS		Porcentaje de participación
	Personal Reportado Cámara	Personas encuestadas	
SIN IDENTIFICAR		3	
PRESIDENCIA	7	5	
Ofic Rel Públicas	2	2	
Oficina de Prensa	2	2	
Coord. Z. Central	2	3	
Total	13	12	92%
VIC EJECUTIVA	3	1	
Direcc. Planeación	2	2	
Direcc. Mercadeo	7	7	
Sede Norte	39	36	
Sede Centro	33	41	
Pac Chapinero	3	4	
Sede Feria	16	15	
Pac Paloquemao	3	4	
Sede Restrepo	9	9	
Sede Cazucá	7	7	
Sede Zipaquirá	6	5	
Sede Fusagasugá	5	4	
Foro Presidentes	3	2	
Total	136	137	101%
VIC GESTION CIVICA	3	4	
Dir.Proy./Gest Socia	11	9	
Dir. Estud e Investi	8	9	
Centro de Inf Econ C	10	9	
Total	32	31	97%
VIC APOYO EMPRESARIA	6	6	
Direcc Competitvida	4	4	
Depto Dilo Empresari	14	16	
Dep. Cio Internacion	9	8	
Oficina del Empresar	11	11	
Depto Inf Empresaria	7	6	
Depto Proy Especiale	2	3	
Total	53	54	102%



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

AREAS	Personal Reportado Cámara	Personas encuestadas	Porcentaje de participación
VIC OPERAC INFORMATI	2	3	
Dir Sist Información	26	24	
Dir Operaciones	9	11	
Total	37	38	103%
VIC JURIDICA	5	4	
Depto Legal	25	24	
Depto Registros	41	41	
Total	71	69	97%
VIC FINAN ADMINIST	2	4	
Depto Financiero	13	12	
Depto Contabilidad	8	7	
Depto Publicaciones	20	19	
Depto Serv Grales	53	44	
Total	96	86	90%
GER FORM EMPRESARIAL	3	4	
Depto Capac Empr	12	13	
Centro de Convencion	4	3	
Total	19	20	105%
GERENCIA REC HUMANOS	15	12	
Total	15	12	80%
CTRO ARBITRAJE-CONCI	18	17	
Total	18	17	94%
CONTRALORIA	13	13	
Total	13	13	100%
GRAN TOTAL	503	489	97%



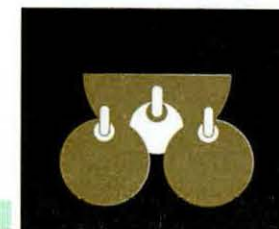
GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

		AREA	AREA	AREA	AREA
PROMEDIOS FACTORES	TOTAL	PRESIDENCIA	VIC EJECUTIVA	VIC GESTION CIVICA	VIC APOYO EMPRESARIAL
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.02	4.37	4.06	3.87	3.96
LIDERAZGO	3.60	4.05	3.29	3.81	3.80
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.50	3.82	3.46	3.47	3.31
GESTION HUMANA	3.54	4.13	3.64	3.61	3.38
BENEFICIOS	3.61	4.18	3.72	3.53	3.41
COMUNICACION	3.53	4.09	3.48	3.62	3.59
TRABAJO EN EQUIPO	3.49	3.80	3.54	3.45	3.56
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.39	4.68	4.41	4.45	4.38
RELACIONES	3.43	3.96	3.35	3.65	3.57
PLANEACION COORDINACION ORGANIZACIONAL	3.54	4.08	3.61	3.68	3.45
SERVICIO AL CLIENTE	3.85	4.22	3.94	3.81	3.68
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.64	4.32	4.10	4.12
RECONOCIMIENTO	3.40	4.00	3.11	3.53	3.60
CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD	3.86	4.26	3.80	3.88	4.01
CASOS	489	12	137	31	54

MOTIVACION (%)					
AUTONOMIA DE TRABAJO	33.30%	25.00%	27.70%	54.80%	35.20%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	66.30%	66.70%	72.30%	51.60%	64.80%
DESARROLLO PROFESIONAL	54.80%	58.30%	38.00%	64.50%	70.40%
ESTABILIDAD ECONOMICA	40.90%	25.00%	38.70%	32.30%	48.10%
ESTABILIDAD LABORAL	59.10%	83.30%	67.90%	45.20%	48.10%
POSICION JERARQUICA	4.90%	0.00%	6.60%	9.70%	0.00%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	37.80%	41.70%	48.20%	32.30%	20.40%
BASE	489	12	137	31	54

VALORES (%)					
AMABILIDAD	48.50%	66.70%	67.90%	32.30%	50.00%
COLABORACION	64.80%	75.00%	58.40%	61.30%	53.70%
CREATIVIDAD	35.80%	25.00%	29.90%	67.70%	51.90%
CUMPLIMIENTO	58.30%	75.00%	56.20%	58.10%	55.60%
DIGNIDAD	11.70%	0.00%	14.60%	6.50%	5.60%
HONESTIDAD	78.90%	83.30%	81.00%	74.20%	74.10%
INICIATIVA	32.10%	25.00%	27.70%	41.90%	42.60%
JUSTICIA	25.60%	8.30%	20.40%	16.10%	20.40%
RESPECTO	57.90%	50.00%	58.40%	45.20%	46.30%
RESPONSABILIDAD	82.00%	91.70%	81.80%	80.60%	75.90%
BASE	489	12	137	31	54



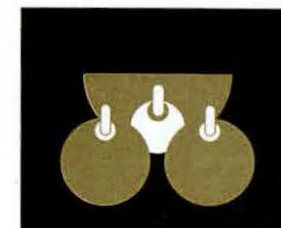
GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

	AREA	AREA	AREA	AREA
PROMEDIOS FACTORES	VIC OPERAC INFORMATICA	VIC JURIDICA	VIC FINAN ADMINIST	GER FORM EMPRESARIAL
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.06	4.08	4.02	3.94
LIDERAZGO	3.82	3.42	3.71	3.88
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.59	3.53	3.58	3.46
GESTION HUMANA	3.47	3.43	3.55	3.64
BENEFICIOS	3.49	3.45	3.72	3.72
COMUNICACION	3.69	3.32	3.56	3.51
TRABAJO EN EQUIPO	3.53	3.31	3.55	3.38
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESQUEMA	4.38	4.29	4.40	4.37
RELACIONES	3.60	3.09	3.53	3.40
PLANEACION COORDINACION ORGANIZACIONAL	3.46	3.38	3.59	3.67
SERVICIO AL CLIENTE	3.88	3.85	3.93	3.87
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.31	4.23	4.25	4.23
RECONOCIMIENTO	3.62	3.27	3.50	3.58
CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD	3.86	3.64	3.94	4.10
CASOS	38	69	86	20

MOTIVACION (%)				
AUTONOMIA DE TRABAJO	31.60%	44.90%	27.90%	30.00%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	63.20%	58.00%	72.10%	60.00%
DESARROLLO PROFESIONAL	68.40%	62.30%	50.00%	55.00%
ESTABILIDAD ECONOMICA	39.50%	37.70%	43.00%	40.00%
ESTABILIDAD LABORAL	52.60%	58.00%	61.60%	70.00%
POSICION JERARQUICA	7.90%	2.90%	4.70%	5.00%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	36.80%	33.30%	43.00%	40.00%
BASE	38	69	86	20

VALORES (%)				
AMABILIDAD	31.60%	34.80%	50.00%	30.00%
COLABORACION	76.30%	71.00%	69.80%	85.00%
CREATIVIDAD	52.60%	18.80%	30.20%	35.00%
CUMPLIMIENTO	47.40%	59.40%	62.80%	60.00%
DIGNIDAD	5.30%	15.90%	12.80%	15.00%
HONESTIDAD	76.30%	76.80%	81.40%	85.00%
INICIATIVA	34.20%	29.00%	34.90%	25.00%
JUSTICIA	31.60%	39.10%	17.40%	40.00%
RESPECTO	47.40%	65.20%	61.60%	55.00%
RESPONSABILIDAD	97.40%	82.60%	86.00%	70.00%
BASE	38	69	86	20



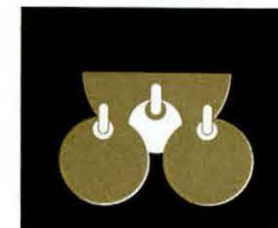
GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

	AREA	AREA	AREA
PROMEDIOS FACTORES	GERENCIA REC HUMANOS	CTRO ARBITRAJE-CONCILIA	CONTRALORIA
CLARIDAD DE OBJETIVOS	3.85	4.08	3.51
LIDERAZGO	3.80	3.77	4.01
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.54	3.70	3.35
GESTION HUMANA	3.64	3.44	3.18
BENEFICIOS	3.92	3.39	3.16
COMUNICACION	3.46	3.55	3.63
TRABAJO EN EQUIPO	3.10	3.53	3.28
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.41	4.45	3.99
RELACIONES	3.45	3.31	3.41
PLANEACION COORDINACION ORGANIZACIONAL	3.42	3.18	3.44
SERVICIO AL CLIENTE	3.49	3.77	3.07
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.25	3.99
RECONOCIMIENTO	3.86	3.48	3.40
CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIO	3.89	3.65	4.00
CASOS	12	17	13

MOTIVACION (%)			
AUTONOMIA DE TRABAJO	41.70%	23.50%	30.80%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	58.30%	70.60%	69.20%
DESARROLLO PROFESIONAL	58.30%	64.70%	76.90%
ESTABILIDAD ECONOMICA	41.70%	76.50%	30.80%
ESTABILIDAD LABORAL	50.00%	41.20%	46.20%
POSICION JERARQUICA	0.00%	0.00%	15.40%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	25.00%	23.50%	30.80%
BASE	12	17	13

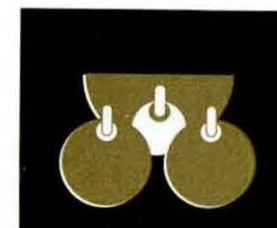
VALORES (%)			
AMABILIDAD	41.70%	29.40%	30.80%
COLABORACION	66.70%	58.80%	53.80%
CREATIVIDAD	8.30%	47.10%	53.80%
CUMPLIMIENTO	50.00%	64.70%	69.20%
DIGNIDAD	8.30%	17.60%	7.70%
HONESTIDAD	83.30%	58.80%	100.00%
INICIATIVA	16.70%	23.50%	46.20%
JUSTICIA	58.30%	47.10%	23.10%
RESPECTO	100.00%	64.70%	61.50%
RESPONSABILIDAD	75.00%	82.40%	53.80%
BASE	12	17	13



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

		AREA	SUBAREAS	SUBAREAS	SUBAREAS
			SUBAREAS VICEPRESIDENCIA DE GESTION CIVICA		
PROMEDIOS FACTORES	TOTAL	VIC GESTION CIVICA	Dir.Proy./Gest Social	Dir. Estud e Investig	Centro de Inf Econ CIEB
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.02	3.87	3.73	3.68	4.37
LIDERAZGO	3.60	3.81	3.75	3.94	3.90
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.50	3.47	3.24	3.26	4.00
GESTION HUMANA	3.54	3.61	3.58	3.57	3.92
BENEFICIOS	3.61	3.53	3.59	3.52	3.57
COMUNICACION	3.53	3.62	3.41	3.63	3.96
TRABAJO EN EQUIPO	3.49	3.45	3.11	3.46	3.83
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.39	4.45	4.33	4.46	4.70
RELACIONES	3.43	3.65	3.54	3.59	3.92
PLANEACION COORDINACION ORGANIZACIONAL	3.54	3.68	3.35	3.75	4.04
SERVICIO AL CLIENTE	3.85	3.81	3.60	3.86	4.12
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.10	3.96	4.00	4.46
RECONOCIMIENTO	3.40	3.53	3.69	3.63	3.35
CONDICIONES DE TRABAJO Y SERVICIOS	3.86	3.88	3.69	3.93	4.17
CASOS	489	31	9	9	9
	3.72	3.75	3.61	3.73	4.02
MOTIVACION(%)					
AUTONOMIA DE TRABAJO	33.30%	54.80%	33.30%	66.70%	77.80%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	66.30%	51.60%	55.60%	44.40%	55.60%
DESARROLLO PROFESIONAL	54.80%	64.50%	77.80%	77.80%	55.60%
ESTABILIDAD ECONOMICA	40.90%	32.30%	44.40%	33.30%	22.20%
ESTABILIDAD LABORAL	59.10%	45.20%	55.60%	33.30%	44.40%
POSICION JERARQUICA	4.90%	9.70%	11.10%	0.00%	22.20%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	37.80%	32.30%	22.20%	44.40%	22.20%
BASE	489	31	9	9	9
VALORES (%)					
AMABILIDAD	48.50%	32.30%	44.40%	22.20%	33.30%
COLABORACION	64.80%	61.30%	44.40%	77.80%	55.60%
CREATIVIDAD	35.80%	67.70%	88.90%	77.80%	55.60%
CUMPLIMIENTO	58.30%	58.10%	44.40%	55.60%	66.70%
DIGNIDAD	11.70%	6.50%	22.20%	0.00%	0.00%
HONESTIDAD	78.90%	74.20%	100.00%	66.70%	77.80%
INICIATIVA	32.10%	41.90%	22.20%	55.60%	33.30%
JUSTICIA	25.60%	16.10%	33.30%	11.10%	11.10%
RESPECTO	57.90%	45.20%	33.30%	44.40%	77.80%
RESPONSABILIDAD	82.00%	80.60%	66.70%	88.90%	88.90%
BASE	489	31	9	9	9



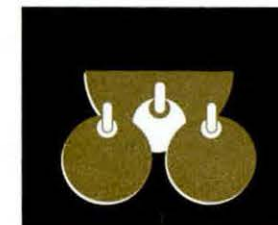
GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES	TOTAL	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL PROFESIONALES PERSONAL A CARGO	NIVEL PROFESIONALES	NIVEL ADMINISTRATIVO OPERATIVO
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.02	3.93	3.88	3.80	4.12
LIDERAZGO	3.60	4.23	4.20	3.50	3.51
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.50	3.66	3.67	3.28	3.56
GESTION HUMANA	3.54	3.55	3.54	3.35	3.62
BENEFICIOS	3.61	3.65	3.50	3.17	3.78
COMUNICACION	3.53	3.87	3.73	3.38	3.53
TRABAJO EN EQUIPO	3.49	3.69	3.48	3.28	3.55
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.39	4.53	4.46	4.22	4.43
RELACIONES	3.43	3.86	3.68	3.33	3.39
PLANEACION COORDINACION ORGANIZACIONAL	3.54	3.63	3.53	3.21	3.66
SERVICIO AL CLIENTE	3.85	3.58	3.80	3.61	3.98
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.21	4.21	4.03	4.34
RECONOCIMIENTO	3.40	3.91	3.91	3.31	3.33
CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD	3.86	4.02	3.86	3.73	3.90
CASOS	489	38	28	118	308

MOTIVACION (%)					
AUTONOMIA DE TRABAJO	33.30%	65.80%	46.40%	33.10%	28.60%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	66.30%	65.80%	46.40%	56.80%	71.80%
DESARROLLO PROFESIONAL	54.80%	47.40%	75.00%	85.60%	41.90%
ESTABILIDAD ECONOMICA	40.90%	31.60%	39.30%	41.50%	41.60%
ESTABILIDAD LABORAL	59.10%	34.20%	53.60%	39.80%	70.50%
POSICION JERARQUICA	4.90%	7.90%	3.60%	7.60%	3.60%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	37.80%	36.80%	35.70%	30.50%	40.90%
BASE	489	38	28	118	308

VALORES (%)					
AMABILIDAD	48.50%	39.50%	42.90%	28.80%	57.50%
COLABORACION	64.80%	55.30%	60.70%	60.20%	68.50%
CREATIVIDAD	35.80%	47.40%	39.30%	50.00%	28.20%
CUMPLIMIENTO	58.30%	60.50%	50.00%	57.60%	58.80%
DIGNIDAD	11.70%	2.60%	3.60%	11.90%	13.30%
HONESTIDAD	78.90%	76.30%	78.60%	76.30%	80.50%
INICIATIVA	32.10%	44.70%	35.70%	37.30%	27.90%
JUSTICIA	25.60%	23.70%	32.10%	28.00%	25.00%
RESPECTO	57.90%	55.30%	60.70%	55.90%	58.40%
RESPONSABILIDAD	82.00%	81.60%	92.90%	85.60%	79.90%
BASE	489	38	28	118	308



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

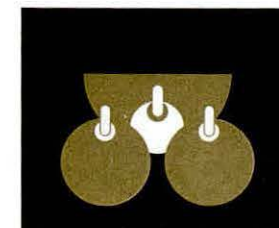
PROMEDIOS FACTORES	TOTAL	ANTIGUEDAD	ANTIGUEDAD	ANTIGUEDAD	ANTIGUEDAD
		0 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS	11 A 15 AÑOS	MAS DE 15 AÑOS
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.02	3.97	4.04	4.03	4.11
LIDERAZGO	3.60	3.74	3.58	3.25	3.47
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.50	3.48	3.48	3.49	3.61
GESTION HUMANA	3.54	3.58	3.52	3.44	3.54
BENEFICIOS	3.61	3.63	3.58	3.62	3.56
COMUNICACION	3.53	3.61	3.52	3.32	3.50
TRABAJO EN EQUIPO	3.49	3.52	3.50	3.34	3.51
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.39	4.35	4.40	4.40	4.45
RELACIONES	3.43	3.51	3.37	3.22	3.40
PLANEACION COORDINACION ORG.TRABAJO	3.54	3.52	3.53	3.52	3.62
SERVICIO AL CLIENTE	3.85	3.79	3.84	3.93	3.98
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.21	4.29	4.27	4.30
RECONOCIMIENTO	3.40	3.56	3.34	3.12	3.22
CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD LABORAL .	3.86	3.90	3.83	3.84	3.83
CASOS	489	247	99	60	86

MOTIVACION (%)

AUTONOMIA DE TRABAJO	33.30%	32.00%	27.30%	38.30%	41.90%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	66.30%	67.20%	61.60%	68.30%	67.40%
DESARROLLO PROFESIONAL	54.80%	67.20%	45.50%	40.00%	39.50%
ESTABILIDAD ECONOMICA	40.90%	36.80%	47.50%	41.70%	43.00%
ESTABILIDAD LABORAL	59.10%	53.80%	65.70%	71.70%	59.30%
POSICION JERARQUICA	4.90%	5.70%	1.00%	6.70%	5.80%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	37.80%	33.60%	46.50%	33.30%	43.00%
BASE	489	247	99	60	86

VALORES (%)

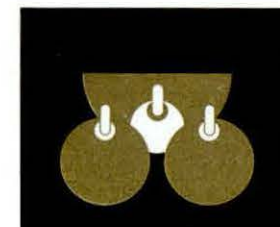
AMABILIDAD	48.50%	46.20%	47.50%	51.70%	53.50%
COLABORACION	64.80%	70.40%	54.50%	61.70%	64.00%
CREATIVIDAD	35.80%	36.40%	37.40%	30.00%	34.90%
CUMPLIMIENTO	58.30%	56.70%	59.60%	60.00%	59.30%
DIGNIDAD .	11.70%	10.10%	13.10%	15.00%	11.60%
HONESTIDAD	78.90%	76.10%	79.80%	88.30%	80.20%
INICIATIVA	32.10%	34.40%	31.30%	33.30%	24.40%
JUSTICIA	25.60%	25.50%	25.30%	31.70%	24.40%
RESPETO	57.90%	56.30%	62.60%	51.70%	60.50%
RESPONSABILIDAD.	82.00%	82.20%	79.80%	83.30%	83.70%
BASE	489	247	99	60	86



GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES	TOTAL	CONTRATO	CONTRATO
		INDEFINIDO	TEMPORAL
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.02	4.01	4.04
LIDERAZGO	3.60	3.59	3.85
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.50	3.50	3.50
GESTION HUMANA	3.54	3.54	3.62
BENEFICIOS	3.61	3.60	3.65
COMUNICACION	3.53	3.52	3.70
TRABAJO EN EQUIPO	3.49	3.48	3.67
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.39	4.37	4.54
RELACIONES	3.43	3.41	3.70
PLANEACION COORDINACION ORG. TRABAJO	3.54	3.53	3.71
SERVICIO AL CLIENTE	3.85	3.85	3.90
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.25	4.23
RECONOCIMIENTO	3.40	3.39	3.64
CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD LABORAL .	3.86	3.85	4.13
CASOS	489	462	30
MOTIVACION (%)			
AUTONOMIA DE TRABAJO	33.30%	33.50%	33.30%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	66.30%	66.90%	56.70%
DESARROLLO PROFESIONAL	54.80%	52.60%	86.70%
ESTABILIDAD ECONOMICA	40.90%	40.70%	40.00%
ESTABILIDAD LABORAL	59.10%	59.70%	53.30%
POSICION JERARQUICA	4.90%	5.00%	3.30%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	37.80%	38.50%	26.70%
BASE	489	462	30
VALORES (%)			
AMABILIDAD	48.50%	49.80%	26.70%
COLABORACION	64.80%	64.50%	73.30%
CREATIVIDAD	35.80%	34.20%	56.70%
CUMPLIMIENTO	58.30%	58.90%	46.70%
DIGNIDAD .	11.70%	11.70%	10.00%
HONESTIDAD	78.90%	79.70%	70.00%
INICIATIVA	32.10%	30.70%	50.00%
JUSTICIA	25.60%	26.00%	26.70%
RESPETO	57.90%	58.20%	50.00%
RESPONSABILIDAD.	82.00%	81.80%	86.70%
BASE	489	462	30



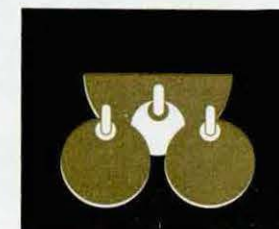
GRUPO SALCEDO
Consultores Organizacionales

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

PROMEDIOS FACTORES	TOTAL	SEXO	SEXO
		MASCULINO	FEMENINO
CLARIDAD DE OBJETIVOS	4.02	3.99	4.04
LIDERAZGO	3.60	3.59	3.61
TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION	3.50	3.48	3.53
GESTION HUMANA	3.54	3.47	3.61
BENEFICIOS	3.61	3.54	3.67
COMUNICACION	3.53	3.49	3.58
TRABAJO EN EQUIPO	3.49	3.49	3.49
SENTIDO DE PERTENENCIA Y ESTABILIDAD	4.39	4.38	4.39
RELACIONES	3.43	3.38	3.47
PLANEACION COORDINACION ORG. TRABAJO	3.54	3.54	3.54
SERVICIO AL CLIENTE	3.85	3.85	3.85
VITALIDAD ORGANIZACIONAL	4.25	4.23	4.27
RECONOCIMIENTO	3.40	3.35	3.44
CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD LABORAL	3.86	3.80	3.92
CASOS	489	232	260

MOTIVACION (%)			
AUTONOMIA DE TRABAJO	33.30%	33.20%	33.80%
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	66.30%	59.50%	72.30%
DESARROLLO PROFESIONAL	54.80%	55.20%	54.20%
ESTABILIDAD ECONOMICA	40.90%	44.40%	37.30%
ESTABILIDAD LABORAL	59.10%	59.10%	59.60%
POSICION JERARQUICA	4.90%	8.60%	1.50%
RECONOCIMIENTO POR TRABAJO	37.80%	38.40%	37.30%
BASE	489	232	260

VALORES (%)			
AMABILIDAD	48.50%	48.30%	48.50%
COLABORACION	64.80%	65.10%	65.00%
CREATIVIDAD	35.80%	38.40%	33.10%
CUMPLIMIENTO	58.30%	62.50%	54.20%
DIGNIDAD	11.70%	9.90%	13.10%
HONESTIDAD	78.90%	78.90%	79.20%
INICIATIVA	32.10%	35.80%	28.50%
JUSTICIA	25.60%	28.00%	24.20%
RESPETO	57.90%	46.10%	68.10%
RESPONSABILIDAD	82.00%	84.90%	79.60%
BASE	489	232	260



GRUPO SALCEDO

Consultores Organizacionales